



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Analysis of Employee Appraisal System in a Selected Company

Student: Bc. Monika Šindlová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Šindlová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
**Analysis of Employee Appraisal System in a Selected Company**  
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-03274-8.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

---

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. dubna 2020



.....

Bc. Monika Šindlová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za její ochotu, čas a cenné rady při psaní práce. Taktéž bych dále chtěla poděkovat personalistce Společnosti XY, za její čas a ochotu při poskytování informací. Poděkování patří i zaměstnancům společnosti, kteří vynaložili svůj čas při vyplňování dotazníků. Zároveň bych chtěla poděkovat i mé rodině, která mi dodávala podporu a měla se mnou trpělivost.

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců .....	7
2.1	Metodika diplomové práce a použité metody .....	7
2.2	Řízení lidských zdrojů .....	8
2.2.1	Vývojové fáze práce s lidskými zdroji .....	8
2.3	Personální práce a její význam .....	9
2.3.1	Personální činnosti .....	10
2.4	Řízení pracovního výkonu .....	15
2.4.1	Proces řízení pracovního výkonu .....	16
2.4.2	Cyklus řízení pracovního výkonu .....	18
2.4.3	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců .....	19
2.4.4	Proces řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců .....	20
2.5	Hodnocení zaměstnanců .....	23
2.5.1	Definice hodnocení zaměstnanců .....	23
2.5.2	Cíle pravidelného hodnocení zaměstnanců .....	24
2.5.3	Proces hodnocení zaměstnanců .....	26
2.5.4	Kdo hodnotí zaměstnance .....	29
2.5.5	Formy hodnocení zaměstnanců .....	30
2.5.6	Požadavky na systém hodnocení zaměstnanců .....	31
2.5.7	Metody hodnocení zaměstnanců .....	32
2.5.8	Hodnotící rozhovor .....	36
2.5.9	Chyby v hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotícího rozhovoru .....	39
2.5.10	Návaznost hodnocení zaměstnanců na jiné personální činnosti .....	40
2.6	Sociologický průzkum .....	41
2.6.1	Dotazníkové šetření .....	41
3	Charakteristika vybrané společnosti .....	44

3.1	Základní informace o vybrané společnosti .....	44
3.2	Historie společnosti .....	44
3.3	Mise, cíl a hodnoty společnosti .....	45
3.4	Společenská odpovědnost společnosti .....	46
3.5	Organizační struktura společnosti .....	47
3.6	Struktura zaměstnanců .....	49
4	Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti .....	52
4.1	Analýza současného stavu hodnocení ve společnosti .....	52
4.1.1	System Scholasticus .....	52
4.1.2	Metodika pro výroční rozhovory .....	54
4.2	Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců .....	56
4.2.1	Náležitosti dotazníku .....	56
4.2.2	Výzkumné otázky .....	58
4.2.3	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníků .....	58
5	Návrhy a doporučení .....	71
5.1	Odpovědi na výzkumné otázky .....	71
5.2	Návrhy a doporučení na úpravu zaváděného systému hodnocení .....	72
5.2.1	Hodnocení nadřízeného (zpětná vazba nadřízenému) .....	72
5.2.2	Individuální rozvojový plán .....	73
5.2.3	Zavedení metody 360 stupňů .....	74
5.2.4	Další návrhy ke zlepšení systému .....	74
6	Závěr .....	76
	Seznam použité literatury .....	78
	Seznam zkratk .....	81
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení zaměstnanců ve vybrané potravinářské společnosti. Jedná se o základní, ale nejvýznamnější personální činnost, jejíž smyslem je motivovat, kontrolovat, rekapitulovat a vyhodnotit získaná data, která jsou aplikována do pracovního procesu společnosti. Podstatou hodnocení zaměstnanců je zhodnocení odvedené práce hodnoceného zaměstnance za stanovené období v daných pracovních podmínkách. Současně je hodnoceno i jeho chování na pracovišti, vztahy se spolupracovníky a zákazníky. Takto získané informace z hodnocení jsou následně projednávány s hodnotitelem formou elektronické korespondence nebo často používaným hodnotícím rozhovorem, jehož cílem je nalezení vhodných metod vedoucích ke zlepšení výsledků pracovních činností. Hodnocení zaměstnanců je základním nástrojem v procesu odměňování zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je analýza spokojenosti zaměstnanců s novým zaváděným systémem hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě získaných dat budou navržena doporučení, která mohou vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců s novým systémem hodnocení.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou část. **Teoretická část** je podrobně popisována v kapitole nazvané Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců, která objasňuje jednotlivé teoretické informace k problematice metodiky diplomové práce, řízení lidských zdrojů, personální práci a jejího významu včetně hodnocení zaměstnanců. Část hodnocení zaměstnanců tvoří základ pro praktickou část, kde dochází k aplikaci do vybrané společnosti. V podkapitole hodnocení zaměstnanců je detailně popsán cíl hodnocení, proces hodnocení, hodnotitel, formy hodnocení, požadavky hodnocení, metody hodnocení, hodnotící rozhovor, chyby v hodnocení a návaznost hodnocení na jiné personální činnosti. Závěr teoretické části je věnován sociologickému průzkumu, který tvoří podklad pro analýzu systému hodnocení ve vybrané společnosti.

V úvodu **praktické části** této práce je popsána vybraná společnost, ve které byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se zaváděným systémem hodnocení. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, historie společnosti, její mise, hodnoty,

společenská odpovědnost, organizační struktura, struktura zaměstnanců a popis aktuálního systému hodnocení ve společnosti. Dále je pak provedena analýza, která proběhla pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci využívající tento systém. Získaná data jsou vyhodnocena pomocí grafů a komentářů. Závěr práce je věnován návrhům a doporučením, které by mohly být přínosem pro rozvoj společnosti.

## **2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců**

Obsahem této kapitoly Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců jsou teoretické poznatky, které jsou získané zejména na základě studia odborné literatury. Tato teoretická část je tvořena šesti podkapitolami, kterými jsou: Metodika diplomové práce a použité metody, Řízení lidských zdrojů, Personální práce a její význam, Řízení pracovního výkonu, Hodnocení zaměstnanců a Sociologický průzkum.

### **2.1 Metodika diplomové práce a použité metody**

Jak již bylo definováno v úvodu cílem této diplomové práce je analýza spokojenosti zaměstnanců se zaváděným systémem hodnocení ve vybrané potravinářské společnosti. Na základě výsledků, které vyplynou z dotazníkového šetření, pak budou navrženy změny a doporučení v tomto systému hodnocení.

V teoretické části diplomové práce jsou zpracovány informace, které jsou získány na základě studia knižních zdrojů. V práci jsou využívány základní poznatky a informace jak z českých, tak ze zahraničních publikací. Při zpracování teoretické části jsou využívány metody indukce, dedukce a syntézy.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu systému zaváděného hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hlavními zdroji dat pro analýzu systému hodnocení jsou interní materiály vybrané společnosti, které jsou doplněny o konkrétní a aktuální informace získané na základě konzultace se specialisty z útvaru řízení lidských zdrojů vybrané společnosti. Podrobná analýza byla provedena ve společnosti pomocí empirického šetření mezi stávajícími zaměstnanci proto, aby byla zjištěna míra spokojenosti zaměstnanců se zaváděným systémem hodnocení zaměstnanců. Šetření bylo provedeno pomocí dotazníkového průzkumu, kterého se zúčastnil vzorek zaměstnanců, který je již do systému hodnocení zapojen a aktivně zaváděný systém hodnocení využívá. Dotazník je vytvořen na základě spolupráce s personalisty společnosti tak, aby získané informace specifikované v diplomové práci byly přínosem i pro vybranou společnost.

Po provedení dotazníkového šetření, následovalo provedení analýzy získaných dat. Každá odpověď v rámci dotazníkového šetření byla vyhodnocena a zaznamenána do grafické formy a doplněna komentářem. Následně pomocí syntézy získaných teoretických informací a výsledků z provedené analýzy jsou vypracovány konkrétní

návrhy a doporučení, které mohou společnosti přispět k celkovému zlepšení systému hodnocení zaměstnanců.

## 2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je považováno ve všech průmyslově vyspělých zemích za klíčový prvek nezbytný pro úspěch společnosti na trhu. Bez kvalifikovaných a erudovaných zaměstnanců není v současné době možná existence jakékoliv prosperující společnosti. Řízení lidských zdrojů je komplex metodik a rozhodování, jejichž úkolem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve společnosti tak, aby společnost dosáhla plánovaných krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů. Zároveň musí být také kladen důraz na uspokojení potřeb samotných zaměstnanců, jelikož bez jejich činnosti není možné uspokojovat potřeby společnosti. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla společnost schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své vytyčené cíle. (Thomson, 2007)

Definovat, co je řízení lidských zdrojů není lehké, existuje mnoho definic pro tento pojem, např. Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů „jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“. Komplexnější definici řízení lidských zdrojů zformuloval Waston (2010, s. 919): „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“

### 2.2.1 Vývojové fáze práce s lidskými zdroji

- **Personální administrativa** – je představována jako již přežitě řízení lidských zdrojů, pro které jsou charakteristické personálně-administrativní služby. Efektivita řízení je založena na kontrole nákladů a na minimálním zapojení liniového managementu do práce s lidmi či personálním oddělením do tvorby a realizace strategie společnosti.
- **Personální řízení** – jedná se o vyšší stupeň personální administrativy využívající aktivní roli personalistů v praxi. Vznikají ve společnosti samostatná oddělení, která jsou nazývána personálními útvary. S pomocí personálních útvarů je formulována politika společnosti a je rozvíjena metodika personální práce. Personální práce však nadále zůstává orientována pouze na problémy, které jsou uvnitř společnosti. Pozornost společnosti u této vývojové fáze řízení lidských zdrojů není věnována

dlouhodobým strategickým problémům řízení pracovních sil a zaměstnanosti ve společnosti.

- **Řízení lidských zdrojů** – tato etapa ŘLZ, bere v úvahu význam jednotlivce a jeho práce pro společnost. ŘLZ se stává jádrem společnosti, které tvoří nejdůležitější složku mezi zaměstnanci a samotnou společností. Lidská práce je považována za nejdůležitější výrobní vstup a motor fungování společnosti. (Horváthová a kol., 2014)

## 2.3 Personální práce a její význam

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2015, s. 13) Také lze jinými slovy popsat tuto personální práci jako činnost optimálního využívání schopností a kapacit zaměstnanců společně s investicemi, které vkládá společnost do svých zaměstnanců k dosažení jejich cílů. (Kocianová, 2010)

Každá společnost může fungovat pouze tehdy, pokud se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat následující čtyři základní zdroje:

- materiální,
- finanční,
- lidské,
- informační.

Stěžejním úkolem řízení společnosti je neustálé shromažďování, propojování a využívání výše uvedených zdrojů. Tyto zdroje jsou často také děleny na neživé a živé. Mezi neživé patří materiální a finanční zdroje a mezi živé zdroje pak lidské a informační. Neživé zdroje samy o sobě nemají vypovídací schopnost, vždy musí být propojeny v přímých souvislostech se zdroji živými. Proto jsou vždy ve vzájemné kombinaci s lidskými zdroji, které jsou považovány za jejich „hnací motor“. Aby lidské zdroje odváděly svou práci kvalitně, spolehlivě a výkonně potřebují také tzv. „pohonnou hmotu“, kterou jsou nazývány informační zdroje. Lidské zdroje jsou ve společnosti

řazeny do kontextu řídicích činností a mají rozhodující význam pro společnost i personální práci. (Koubek, 2015)

### 2.3.1 Personální činnosti

Personální činnosti spadají do pracovních kompetencí personálního útvaru ve společnosti. Správně fungujícím útvarem jsou při plnění své práce realizovány a plněny organizační cíle společnosti v oblasti řízení a vedení zaměstnanců. Jedná se o administrativně-správní činnosti a postupy, které jsou stanoveny na základě požadavků společnosti a pracovněprávní legislativy.

Jedná se o činnosti, které jsou zaměřeny na zaměstnance v těchto oblastech:

- **Analýza práce a vytváření pracovního úkolu** – definuje pracovní úkoly zaměstnance, pravomoc zaměstnance a jeho pracovní odpovědnost. Na základě analýzy práce je vytvářen její popis a specifikace pracovního místa. Popis pracovního místa je klíčovou činností personalistů a manažerů ve společnosti. Základem takového popisu je jasné, stručné, vyčerpávající a účelné definování pracovních činností zaměstnance tak, aby nedošlo z jeho strany k nepochopení. V popisu pracovního místa zaměstnanec nalezne základní informace, které se týkají začlenění zaměstnance ve společnosti, kategorizaci-zařazení pracovního místa ve společnosti, rozsah svých pracovních činností a kompetencí včetně požadavků na jeho odbornou způsobilost. Požadavky na způsobilost zaměstnance k práci na dané pracovní pozici obsahují požadavek na dosažené vzdělání ve vybraných oborech, délku požadované oborové praxe, odborné znalosti a jeho dovednosti. Často společnosti v popisu pracovního místa uvádějí specifické požadavky, které jsou nazývány „osobnostním profilem“ neboli lidskými povahovými vlastnostmi, které jsou potřebné pro výkon zaměstnance na daném pracovním místě.
- **Plánování lidských zdrojů** – k naplnění vize a předmětu činnosti většiny společností je nezbytné mimo vlastnictví výrobních technologií, finančních zdrojů, vybavených budov a objektů mít zajištěn potřebný počet kvalifikovaných lidských zdrojů. Při plánování kapacit počtu zaměstnanců je plán obvykle vytvořen dle požadavku zásoby práce společnosti a harmonogramu jeho plnění. V plánu je dbáno na počet procesů a dílčí strukturu sloužící k personálnímu pokrytí každého procesu v požadované míře. Plán lidských zdrojů nám následně poskytuje informace o kvalitě výkonu stávajících

zaměstnanců, o jejich počtu ve společnosti pro splnění plánovaných úkolů, cílů a vizí společnosti. Plán také informuje o potřebách vzdělávání zaměstnanců, rozmisťování při plnění pracovních úkolů a také pracovní flexibilitě zaměstnanců. Důležité je rovněž při tvorbě plánu lidských zdrojů klást důraz na budování dostatečných personálních rezerv tzv. sledování věkové skladby pracovních týmů.

- **Získávání, výběr a adaptace** – zajišťuje nalezení nejvhodnějšího kandidáta pro danou pracovní pozici. Standartní postup pro společnosti je více kolový. Společnosti nejprve identifikují své potřeby na zaměstnance a následně jsou zveřejněny informace o volných pracovních pozicích. Společnosti často hledají nejdříve vhodného uchazeče na pracovní místo ve svých řadách. Požadavky jsou sdělovány elektronicky formou interního sdělení nebo zveřejněním na firemních vývěskách nebo portále společnosti. Často u větších společností je požadavek nabídky na pracovní pozici pro zaměstnance ukotven v kolektivní smlouvě. V ostatních případech, když společnosti nenaleznou vhodného kandidáta ve svých řadách, zveřejní požadavky pro externí zájemce. Způsobů je mnoho, jako např. spolupráce s úřady práce, internetová inzerce, zprostředkovatelské agentury, poutače, sociální sítě apod. Zaslané životopisy od uchazečů společnosti shromáždí a provedou odborné testování uchazečů pomocí osobních pohovorů nebo online videokonferenčním pohovorem tak, aby byli vybráni vhodní kandidáti. V dalším kole výběrového řízení je proveden finální výběr z nejvhodnějších kandidátů. Pohovorů se obvykle účastní také personalisté dané společnosti, budoucí nadřízení a zástupci vedení společnosti. Výsledkem výběru je konkrétní uchazeč nebo někdy skupina osob. Následně s vybraným uchazečem jsou vyjednávány podmínky zaměstnání ve společnosti.
- **Interní mobilita** – je pojem, který souvisí s pracovním rozmístěním zaměstnanců ve společnosti, kdy je možné převést zaměstnance z vnitropodnikového trhu na jinou pracovní pozici. Zaměstnanci v rámci interní mobility mohou být povýšení, přeřazeni na jinou pracovní pozici či přeřazeni na nižší pracovní pozici. Povýšení zaměstnance představuje přechod zaměstnance na vyšší a někdy významnější pracovní pozici. Zaměstnanec je obvykle povýšen na základě rozhodnutí svého nadřízeného či na základě nabídky volné pracovní pozice v rámci společnosti. V rámci přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici, dochází nejčastěji k přeložení zaměstnance na obvykle podobnou pozici ve společnosti s jiným místem či skupinou spolupracovníků. Důvodem takové mobility zaměstnance je obvykle úspora zaměstnanců ve společnosti nebo nedostatečná flexibilita společnosti v nalezení

odborně způsobilého externího uchazeče o zaměstnání. Přeražení zaměstnance na nižší pracovní pozici znamená sestup zaměstnance v hierarchii společnosti, je obvykle spojena se sekundárním aspektem, kterým je snížením mzdy či platu.

- **Organizace práce a pracovní podmínky** – organizací práce obecně rozumíme uspořádání dílčích pracovních aktivit v takové chronologii, aby byla práce zaměstnanců co nejkvalitnější a obecně v různých ohledech nejefektivnější. K tomu je potřeba také mít zajištěny potřebné pracovní podmínky. Organizace práce je ovlivněna řadou faktorů, např. organizačními, ekonomickými, hygienickými i společenskými. Tyto faktory bezprostředně působí na zaměstnance i další části pracovního procesu. Organizace práce je vzájemné působení osob v jednom nebo více pracovních systémech uspořádaných často do velkého celku nebo útvaru. Samotná organizace práce představuje účelné spojení a řízení zaměstnanců na pracovištích vedoucí k dosažení stanoveného cíle. Současně je také prováděna na pracovišti kontrola pracovního úsilí zaměstnanců. Pracovní podmínky jsou podrobně charakterizovány jako soubor všech okolností a podmínek, které tvoří rámec pracovních činností zaměstnanců. Jsou charakterizovány vždy určitými znaky, specifickými pro jednotlivé pracovní odvětví a jejich obory. Základní charakteristiky dané práce jsou vždy stanoveny s ohledem na pracovní místo a obsah pracovních činností.
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)** – je rozsáhlý obor, který se zabývá prevencí rizik a péčí o bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při výkonu práce tak, aby byla pravděpodobnost ohrožení nebo poškození lidského zdraví zcela eliminována, respektive snížena na minimum. Součástí BOZP je management rizik, technických a organizačních požadavků na pracovní prostředí, hygiena práce, zakázané práce, bezpečnost technických zařízení, zdravotní služby, ochranné pracovní prostředky, bezpečnostní značení a signály, školení zaměstnanců, pracovní úrazovost a nemoci z povolání.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – je postup činností založený na principu a způsobu řízení zaměstnanců, nejčastěji na základě ústní, písemné smlouvy mezi manažerem společnosti a zaměstnancem. Proces řízení pracovního výkonu je na základě smlouvy provázán s pracovními úkoly, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Řízení výkonu ve společnosti umožňuje naplnění cílů společnosti při dosažení požadovaných a lepších výsledků společnosti, týmů i jednotlivců. Hodnocení zaměstnanců je základním



nástrojem, díky kterému můžeme motivovat a řídit zaměstnance. Hlavním smyslem hodnocení zaměstnanců je posoudit dlouhodobě dosahované pracovní výsledky zaměstnanců na základě předem stanovených kritérií. Při provádění hodnocení zaměstnanců je potřeba nejprve definovat konkrétní požadavky na posuzované hodnocené aktivity, které jsou po uplynutí stanoveného období rekapitulovány nadřízenými pracovníky a následně vyhodnocovány statistickými metodami. Výsledky z hodnocení zaměstnanců jsou následně zohledněny při odměňování, plánování rozvoje a kariérním postupu zaměstnanců.

- **Vzdělávání a rozvoj** – je základ k úspěšnému splnění práce zaměstnance ve společnosti. Úrovní vzdělání a pracovního rozvoje osobnosti zaměstnanců je ve společnostech kladena stále větší pozornost. U jednotlivých zaměstnanců ve společnosti je důležitá včasná identifikace potřeb vzdělání, vycházející ze shromážděných informací o stávajícím stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Následně je pak sestaven plán vzdělání, který určuje, co bude předmětem vzdělání a rozvoje a stanovuje cíle vzdělávacích aktivit pro jednotlivé pracovní úseky nebo zaměstnance. Po vytvoření plánu rozvoje a vzdělávání nastává výběr školicích společností a vlastní realizace vzdělávacích aktivit zaměstnanců. Při realizaci je nutné zajištění přípravy jak ze strany zaměstnanců, tak společnosti. Po ukončení vzdělávacích aktivit je etapově provedeno vyhodnocení účinnosti vzdělání.
- **Odměňování a zaměstnanecké výhody** – odměňováním rozumíme obecně ocenění zaměstnance za vykonanou práci pro společnost. Odměna může být formou hmotných, ale také i nehmotných statků. Odměny jsou považovány za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců k provedení stanovené práce ovlivňující přímo pracovní nasazení a výkonnost. Vytvoření motivujícího, efektivního a spravedlivého systému odměňování je jedním z nejsložitějších úkolů pro manažery a personalisty v každé společnosti. Správně nastavený systém odměňování by měl být spravedlivý a transparentní tak, aby byla společnost schopna rozlišit výkonné a méně výkonné zaměstnance. Na motivaci zaměstnanců mívají vliv nenárokové složky odměn-zaměstnanecké výhody/benefity, které jsou složkou odměny, která je zaměstnancům poskytována nad rámec jejich sjednané mzdy. Zajištěním benefitů se zlepšuje oddanost a spokojenost zaměstnanců. Rozsah nabízených benefitů závisí na možnostech společnosti. V současné době jsou benefity ve společnostech považovány za standardní složku, která je zaměstnancům

poskytována, např. formou firemní spoluúčasti na důchodovém připojištění, životním pojištění zaměstnanců, příspěvky na rekreaci, sport, stravu apod.

- **Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** – vznikem pracovního vztahu je vytvořen vztah mezi zaměstnancem, který práci vykonává a zaměstnavatelem, který práci přiděluje. Pracovní vztah může mít různé smluvní podoby. Může být uzavřena pracovní smlouva, dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti. U velkých společností je na pracovní vztahy navázáno kolektivní vyjednávání odborovými organizacemi, hájící zájmy zaměstnanců ve společnosti. Kolektivní vyjednávání se týká zejména jednání o nárokové výši mzdy/platu, nenárokových odměnách, pracovních podmínkách zaměstnanců mezi zaměstnavatelem a odbory atd. Výsledkem úspěšného jednání je vznik kolektivní smlouvy.
- **Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj** – vyjadřuje zájem zaměstnavatele o zaměstnance. Účelem péče o zaměstnance je sladění specifikovaných hodnot časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních tak, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu a spokojenosti zaměstnanců. Jelikož příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací a s realizovanými cíli zaměstnavatele. Současně péče o zaměstnance zvyšuje atraktivnost práce a zlepšuje pověst zaměstnavatele.
- **Komunikace a informování zaměstnanců** – je „hybnou silou“ celé společnosti. Správná komunikace a informování zaměstnanců ve společnosti je nástrojem společnosti k vedení zaměstnanců a ke splnění svých pracovních cílů. S pomocí správné komunikace jsou sdíleny vize, cíle a hodnoty společnosti mezi zaměstnanci, ale také širokou veřejností. Pomocí interní komunikace může společnost nejen informovat zaměstnance, ale zároveň může ovlivnit jejich názory, postoje a pocity.
- **Personální informační systém** – úspěch společnosti závisí z velké části na zaměstnancích společnosti, proto je důležité, abychom s nimi pracovali jako s cenným kapitálem. Personální informační systém zahrnuje celou řadu činností a musí obsahovat mnoho dat, které jsou získávány již od náboru zaměstnanců a jejich výběru. Systém eviduje nejen pracovní data, ale i osobní data zaměstnanců. Personální informační systém v průběhu pracovněprávního vztahu se zaměstnancem zpracovává také evidenci dalších dat, jako třeba vedení zákonem stanovených školení a požadavků na vzdělávání, hodnocení a související odměňování, mzdové a platové

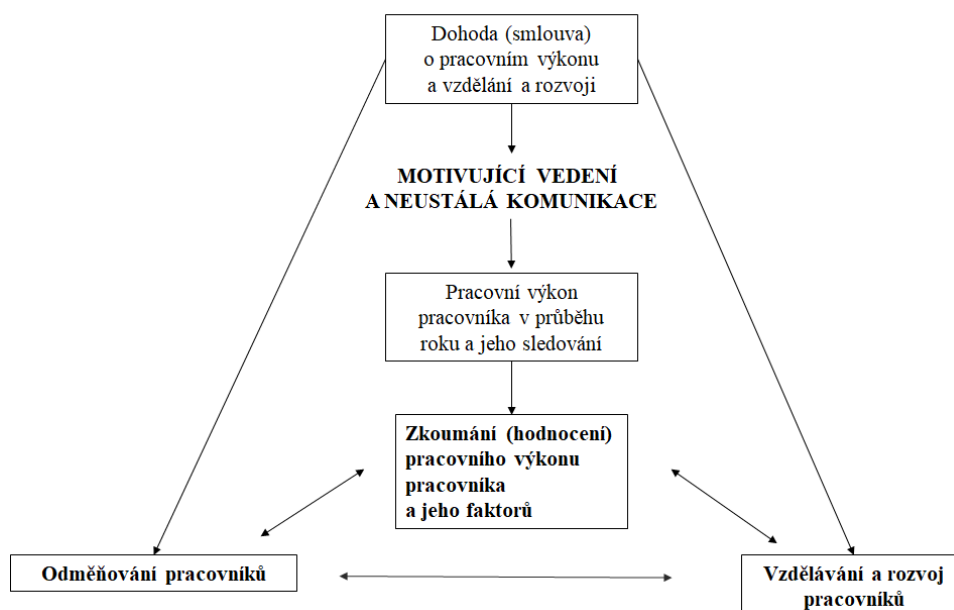
postupy, lékařské prohlídky atd. Správa zaměstnaneckých dat je pak ukončena po uběhnutí pracovněprávního vztahu se zaměstnancem. (Dvořáková, 2012)

Pro společnost je důležité, aby jednotlivé personální činnosti ve společnosti byly vždy provázány a vzájemně se podporovaly. Je rozdíl v personálních činnostech v malých společnostech, kde je práce personalisty činnosti užšího rozsahu nebo jsou některé činnosti prováděny pouze v případě potřeby. Oproti tomu ve velkých společnostech jsou personální činnosti široké a většina z výše uvedených činností je na denním pracovním pořádku. Ve velkých společnostech je zaměstnáno někdy i několik specializovaných specialistů, kteří se zabývají vždy individuálně určitou personální činností. (Koubek, 2015)

## **2.4 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je systematický proces, který zlepšuje pracovní výkon společnosti pomocí rozvíjení výkonu jedinců a pracovních týmů. Je součástí personální práce ve společnosti. Díky personální práci může manažer vést a řídit podřízené tak, aby došlo k celkově efektivnějšímu vykonání požadované práce, k dosažení požadovaného pracovního výkonu v požadovaném čase a uskutečnění cílů společnosti ve stanovených termínech a kvalitě. Pravidelné hodnocení je účelným nástrojem řízení pracovního výkonu, jelikož prostřednictvím hodnocení jsou získávány hodnotící informace, které jsou pomocí zpětné vazby opět využívány k dosažení požadovaného pracovního výkonu. Aby došlo k úspěšnému řízení pracovního výkonu je zapotřebí dosahovat trvale rozvoje požadovaných schopností a motivace u jednotlivých zaměstnanců a aktivně na tomto procesu progresivně pracovat a rozvíjet ho, protože jedině při vytvoření takových příznivých pracovních podmínek u zaměstnanců, může být získán požadovaný pracovní výkon. (Armstrong, 2007)

Obr. 2.1 Řízení pracovního výkonu



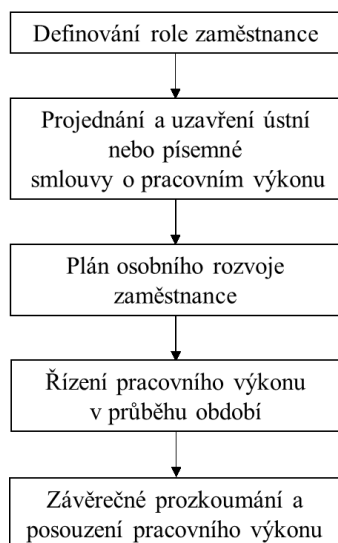
Zdroj: zpracováno dle Koubek, 2015, s. 204

Řízení pracovního výkonu začíná dle obr. 2.1 dohodou/smlouvou o pracovním výkonu, vzdělání a rozvoji. Následně musí být zaměstnanec motivován vedením k dosažení stanoveného pracovního výkonu. Aby byla motivace zajištěna, probíhá neustálá komunikace mezi zaměstnancem a manažerem. V časovém úseku je odvedená práce zaměstnance monitorována a následně na konci období dojde ke zkoumání/hodnocení zjištěných výsledků pracovního výkonu. Výsledky jsou navázány na systém odměňování zaměstnanců i na vzdělání a rozvoj zaměstnanců. (Koubek, 2015)

#### 2.4.1 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu je složen z následujících pěti fází, které jsou zaznamenány v následujícím obrázku.

Obr. 2.2 Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: zpracováno dle Koubek, 2004, s. 26

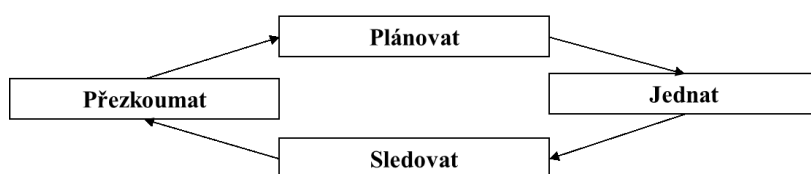
- **Definování role zaměstnance** – jsou v něm dohodnuty hlavní oblasti stanovených výsledků a cílů, požadované schopnosti zaměstnance včetně možností k dosažení definovaných výsledků.
- **Projednání a uzavření ústní nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu** – v této části procesu je definována dohoda, která stanovuje, jakých výsledků by měl zaměstnanec dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné.
- **Plán osobního rozvoje zaměstnance** – stanovuje jednotlivé kroky zaměstnance, které by měl uskutečnit, aby došlo k jeho pracovnímu rozvoji a růstu, a takto rozšířil své znalosti a dovednosti související s pracovním zařazením. Jedná se o fázi, která rozvíjí předpoklady zaměstnance k práci vedoucí, ke zlepšení pracovního výkonu.
- **Řízení pracovního výkonu v průběhu období** – fáze, která souvisí s realizací jednotlivých pracovních činností, které směřují k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje zaměstnance při vykonávání jeho práce a naplňování plánovaných vzdělávacích aktivit.
- **Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu** – jedná se o formální vyhodnocení, kdy dochází k prozkoumání a posouzení odvedeného pracovního výkonu za příslušné období. Jsou takto shrnuty pracovní pozitivita jako jsou úspěchy, pokroky, ale také neúspěchy a problémy spojené s výkonem pracovní činnosti.

Následně na základě prozkoumání dochází k možnosti úpravy dohody o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje na následující období. (Koubek, 2004)

## 2.4.2 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je považováno za přirozený proces řízení práce. Cyklus řízení není metodou ani nástrojem, který se zabývá lidskými zdroji. Cyklus řízení pracovního výkonu je složen ze čtyř fází, kterými jsou plánování (plan), jednání (act), sledování (monitor) a přezkoumávání (review).

Obr. 2.3 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: zpracováno dle Armstrong, 2015, s. 349

Plánování pracovního výkonu vychází ze stanovených rolí, které jsou stanoveny v popisu pracovního místa. Jsou zde specifikovány znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou požadovány u zaměstnanců, aby došlo k úspěšnému vykonávání práce. U plánování je důležité sladit individuální cíle jedince nebo pracovní skupiny se strategickými cíli celé společnosti. Stanovené cíle musí být SMART, což znamená, že cíl musí být *specifický, měřitelný, dohodnutý, reálný a časově vymezený*. Cíle musí být *specifické/srozumitelné* z toho důvodu, aby byl zajištěn předpoklad, že budou správně pochopeny každým zaměstnancem. *Měřitelnost cílů* se stanovuje z důvodu toho, abychom byli schopni vyhodnotit, zda se ke stanoveným cílům blížíme či nikoliv. Vícevýznamové písmeno „M“ také chápeme tak, že úkol kromě měřitelnosti musí být motivující zejména proto, že zaměstnanci by měli být dostatečně motivováni k dosažení požadovaných cílů společnosti. Pracovní cíle musí být také *akceptovatelné* nebo *dosažitelné*, to znamená, že úkoly musí být přiděleny konkrétním zaměstnancům, kteří za ně nesou osobní zodpovědnost, jinak nelze očekávat, že dojde k jejich naplnění. Mezi poslední vlastnosti cílů patří jeho *dosažitelnost – reálnost* jeho splnění. Tedy jinak že cíl musí být reálný, aby mohlo dojít k jeho splnění. V neposlední řadě musí být cíle *jasně časově vymezené*, jelikož zaměstnanci disponují jen omezenými časovými zdroji. Pokud cíl není časově vymezen, tak se jedná spíše o vizi než o cíl.

Fáze jednání je spojena s naplněním pracovních rolí jednotlivých zaměstnanců. Plánování a realizace plánu je činnost úzce spjata s fází jednání, neboť jsou na jejím základě uskutečněny pracovní činnosti a jednotlivé pracovní procesy. Součástí této fáze je „jinými slovy“ realizace plánu v praxi. Dobře zpracovaný a průběžně vyhodnocovaný plán vždy slouží ke zlepšení pracovního výkonu a osobnímu růstu zaměstnanců. Cyklus řízení pracovního výkonu během roku je kontinuální proces, který zahrnuje sledování pracovního výkonu zaměstnance v časovém úseku a sdílení zpětné vazby manažerem za jeho odváděný výkon. Vhodné vedení zaměstnance a průběžné řešení jeho pracovních problémů týkajících se zlepšení pracovního výkonu je základem úspěchu k dobrému dosažení požadovaného pracovního cíle. Poslední krok, který se nachází v cyklu řízení pracovního výkonu, je jeho přezkoumání neboli společná analýza pracovního výkonu. Jedná se o dialog, který probíhá mezi manažerem a zaměstnancem, ve kterém je rekapitulován odvedený pracovní výkon zaměstnance. Jsou stanoveny jeho silné stránky, na které se lze v budoucnosti spolehnout a na nichž se v nadcházejícím období bude „stavět“. Důležitá je také analýza oblastí, ve kterých je potřeba dosáhnout zlepšení a které je nutné eliminovat, jedná se o slabé stránky zaměstnance, snižující jeho pracovní výkon. (Armstrong, 2015)

### **2.4.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

Ve společnosti se někteří jedinci mohou domnívat, že proces řízení pracovního výkonu je totéž co hodnocení zaměstnanců, ale mezi těmito činnostmi existují významné rozdíly.

Hodnocení zaměstnanců, lze definovat jako formální posuzování a hodnocení zaměstnanců jejich vedoucími, obvykle pomocí písemného hodnocení a hodnotícího rozhovoru, který se koná ve stanoveném časovém intervalu, nejčastěji jednou ročně.

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces, který je mnohem širší, komplexnější a přirozenější. Zaměřuje se na budoucnost, od vedoucích pracovníků-manažerů je očekávaná role kouče, který bude pomáhat a podporovat zaměstnance, nikoliv je však pouze posuzovat. (Armstrong, 2007)

Obr. 2.4 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

<b>Řízení pracovního výkonu</b>	<b>Hodnocení zaměstnanců</b>
Zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
Nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora - dolů
Flexibilní proces	Monolitní systém
Šité na míru	Obvykle šité na míru
Minimální administrativa	Složitá administrativa
Nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	Často spojené s odměňováním na základě výkonu
Uplatňované u všech zaměstnanců	Uplatňované u všech zaměstnanců
Záležitost převážně liniových manažerů	Záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

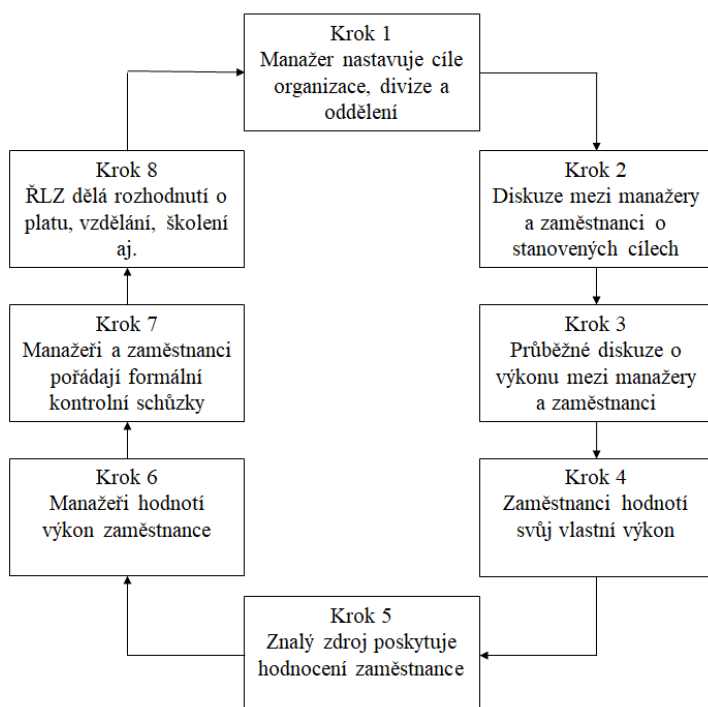
Zdroj: zpracováno dle Bláha a kol., 2013, s. 40

#### 2.4.4 Proces řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců

I když se procesy řízení výkonnosti a hodnocení zaměstnanců liší v každé společnosti, studie osvědčených postupů a odborné publikace ukazují, že všechny systémy obsahují osm základních kroků, které jsou popsány v obr. 2.5. Společným prvkem takových účinných systémů je to, že obsahují dobře formulované procesy a role pro dosažení řízení výkonnosti, s jasnou odpovědností pro vedoucí pracovníky-manažery, ale také pro běžné zaměstnance. Současně nám proces pomáhá zajistit spravedlivé chování k zaměstnancům. (Pulakos, 2009)



Obr. 2.5 Proces řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců



Zdroj: zpracováno dle Pulakos, 2009, str. 38

- **Krok 1: Manažer nastavuje cíle společnosti, divize a oddělení** – je důležité stanovit cíle na všech organizačních úrovních společnosti. A to takovým způsobem, že každý nižší stupeň organizační struktury společnosti bude splňovat cíle vyšších stupňů organizační struktury, aby došlo k naplnění strategických cílů společnosti. Někdy je složité nalézt vztahy mezi vysokými cíli společnosti a cíli jednotlivých zaměstnanců. Proto musí být tyto cíle převedeny do konkrétní podoby podrobnějších a propracovanějších cílů zaměřených na příslušnou nižší úroveň ve společnosti, tj. divizí, pracovních úseků a skupin. Takováto konkretizace a vyčlenění cílů do dílčích oddělení a jednotlivých úrovní společnosti pak umožňují zaměstnancům nastavení základny pro své cíle.
- **Krok 2: Diskuze mezi manažery a zaměstnanci o stanovených cílech** – tento krok je významný, jelikož pomáhá zaměstnancům pochopit, co musí konkrétně udělat k dosažení cíle. Očekávané chování a výsledky by měly být spojeny se strategickým směřováním k dosažení cílů společnosti. Pokud je proces řízení výkonu správně vyvinut a implementován v praxi, je zaměstnanec veden k tomu, aby se aktivně zapojil do procesu, který usnadňuje plnění organizačních cílů.

- **Krok 3: Průběžné diskuze o výkonu mezi manažery a zaměstnanci** – krok 3 vyžaduje neustálou komunikaci mezi manažery a zaměstnanci, aby bylo možné určit, zda je nutné provést další změnu. Před poskytnutím zpětné vazby zaměstnanci je důležité diagnostikovat, proč se zaměstnanec může potýkat s nějakým problémem, který se může potenciálně vyskytnout. Cílem je schopnost nalezení optimálního řešení v předstihu, abychom byli schopni daný problém v případě výskytu eliminovat nebo vyřešit.
- **Krok 4: Zaměstnanci hodnotí svůj vlastní výkon** – zaměstnanec provede své sebehodnocení, které je následně projednáváno s manažerem. Je důležité, aby v tomto kroku pochopil manažer vnímání a přístup zaměstnance. Každý zaměstnanec se může vnímat jinak, znamená to, že někdo může být k sobě příliš kritický a někdo se zas příliš nadhodnocuje.
- **Krok 5: Znalý zdroj poskytuje hodnocení zaměstnance** – v tomto kroku je vhodné použít k hodnocení zaměstnance i jiné osoby než pouze manažera. Zde se nabízí použití metody 360 stupňové zpětné vazby, kde je zaměstnanec hodnocen i z pohledu ostatních zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni. Hodnocení tímto způsobem pak poskytuje ucelenější představu o hodnoceném zaměstnanci.
- **Krok 6: Manažeři hodnotí výkon zaměstnance** – v tomto kroku je zaměstnanec hodnocen z pohledu vedoucího pracovníka-manažera. Manažer hodnotí zaměstnance jak po výkonnostní stránce, tak po stránce pracovního chování. Manažer při svém hodnocení může využít i poznatky, které jsou získány od ostatních zaměstnanců ve společnosti. Musí být při hodnocení spravedlivý, nezajatý a musí postupovat v souladu podle hodnotících standardů.
- **Krok 7: Manažeři a zaměstnanci pořádají formální kontrolní schůzky** – kde jsou zhodnoceny výsledky zaměstnance za hodnocené období. Hodnocení by mělo být rekapitulací hodnoceného období nikoliv prvním oznámením o problémech spojených s výkonem zaměstnance. Vedoucí pracovník by se při hodnocení měl zaměřit na budoucnost a vývoj zaměstnance požadovaným směrem. V závěru hodnocení by měl manažer stanovit zaměstnanci vývojové návrhy na další období.
- **Krok 8: ŘLZ dělá rozhodnutí o platu, vzdělání, školení aj.** – výsledky hodnocení výkonu zaměstnance jsou navázány na systém odměňování ve společnosti. Zaměstnanec je na základě odměny motivován k pracovnímu výkonu. (Pulakos, 2009)

## **2.5 Hodnocení zaměstnanců**

Ještě nedávno si mnozí manažeři pokládali otázky typu: Zdali hodnotit zaměstnance a pokud se rozhodneme, že ano, pak jestli pravidelně či nepravidelně? Zda nestačí pouze, když jsem se zaměstnancem v kontaktu? V současné době se pohled na hodnocení zaměstnanců zcela změnil. Manažeři už se ptají pouze na otázky: Jakým způsobem hodnotit zaměstnance, jak často je třeba hodnocení provádět a jak s výsledky hodnocení nakládat? I když hodnocení zaměstnanců není mnohdy přijímáno s pochopením ani nadšením, a to jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany hodnotitelů, je důležité ho ve společnostech udržovat a pravidelně provádět. Hodnocení zaměstnanců patří k významným motivačním faktorům společně se systémem odměňování zaměstnanců, který navazuje bezprostředně na systém hodnocení. (Pilařová, 2008)

### **2.5.1 Definice hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je významnou činností personalistů, která shrnuje a posuzuje pracovní výkon zaměstnance za určité uplynulé časové období. Slouží ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, k plánování jeho dalšího rozvoje a rozhoduje o budoucím pracovním nasazení zaměstnance ve společnosti. Prostřednictvím hodnocení zaměstnanců získává zaměstnanec zpětnou vazbu od zaměstnavatele za svou vykonanou práci. Hodnocení je účinným motivačním nástrojem, jelikož hodnocení zaměstnanci se většinou snaží, aby jejich práce byla odvedena, co nejlépe, protože jsou si vědomi, že na základě odvedené práce jsou pak následně hodnoceni, ale zejména také finančně odměněni. (Šikýř, 2016)

Hodnocení zaměstnanců lze také popsat jako systematické hodnocení výkonu zaměstnance jeho nadřízenými. Hodnocení je nástroj, který nám umožňuje odhalení, analýzu a kvalifikaci rozdílů mezi zaměstnanci ve vztahu k pracovním standardům. Jedná se o formální systém hodnocení, ve kterém je zaměstnanec hodnocen a porovnáván s ostatními hodnocenými. Hodnocení obvykle provádí manažer jednou či dvakrát ročně. (Joshi, 2015)

Koubek (2015, s. 207) definuje hodnocení zaměstnanců jako velmi důležitou personální činnost, která se zabývá:

- „Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.
- Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi.
- Hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají nápomoci.“

Pokud se společnost rozhodne zavést systém hodnocení zaměstnanců, může mít k tomu následující důvody, kterými jsou:

- Snaha zlepšit současný výkon.
- Poskytnout zpětnou vazbu.
- Zvýšit motivaci zaměstnanců.
- Analyzovat potenciál zaměstnance.
- Zjistit vzdělávací potřeby zaměstnance.
- Pomocť zaměstnanci s rozvojem kariéry.
- Zvýšit zaměstnanci mzdu.
- Řešit pracovní problémy.
- Sdělit jednotlivým zaměstnancům, co je od nich očekáváno.
- Vyjasnit si se zaměstnancem pracovní cíle.
- Poskytnout informace o efektivnosti procesu výběru.
- Pomocť zaměstnanci v plánování a rozvoji kariéry.
- Poskytnout informace pro plánování lidských zdrojů.
- Poskytnout zaměstnanci odměny. (Foot a Hook, 2002)

### **2.5.2 Cíle pravidelného hodnocení zaměstnanců**

- Hlavním cílem pravidelného hodnocení zaměstnanců je zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů všech zaměstnanců. Nejlépe motivování zaměstnanci se obvykle nacházejí v takové společnosti, která se zaměřuje na plné využití schopností a zájmů svých zaměstnanců. Pokud dojde k pochopení této skutečnosti, dochází ke

zvýšení produktivity práce, což je pozitivním důsledkem pro společnost, jelikož se zároveň zvyšuje i její konkurenční výhoda na trhu. (Arthur, 2008)

- S pomocí hodnocení můžeme shrnout a posoudit výkon zaměstnance za určité uplynulé období, současně také stanovujeme cíle na nové období, které bude hodnoceno. Na základě pravidelného hodnocení zaměstnanců je vedoucí zaměstnanec, manažer donucen, aby sdělil hodnoceným zaměstnancům jejich pracovní výsledky pozitivního, ale i negativního charakteru. Při jejich projednávání pak zároveň vzniká i prostor pro stanovení nových aktuálních cílů na další hodnocené období.
- Pravidelné hodnocení zaměstnanců je nástrojem, díky kterému můžeme tvořit organizační kulturu, zároveň objektivním hodnocením neposilujeme pouze individuální výkon, ale i výkonově orientované kultury společnosti.
- Pravidelné hodnocení přispívá ke srovnání pracovních představ, jak ze strany manažerů, tak i zaměstnanců. Na základě porovnání jejich vzájemných představ se manažer i zaměstnanec ujišťují, že priority a úkoly dané pracovní pozice chápou stejně.
- Hodnocení přispívá také k tomu, abychom se rozhodli, zda hodnocený zaměstnanec zůstane na stejné pracovní pozici nebo ne. Na základě výsledku hodnocení může dojít k objevení potenciálu a tím i přearazení zaměstnance na vyšší pozici nebo přearazení na pozici nižší, pokud se dojde ke zjištění, že zaměstnanec není vhodný k výkonu dané pozice. (Wagnerová, 2008)
- Na základě hodnocení jsou identifikovány potřeby, týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě zjištěných nedostatků, např. v oblasti znalostí, dovedností a zkušeností může být sestaven plán, který nám zajistí osobní rozvoj zaměstnance dle jeho potřeb k požadovanému pracovnímu výkonu.
- Hodnocení bývá navázáno na systém odměňování. Zaměstnanci se často snaží při své práci zvýšit svoje úsilí, pokud je jim známo, že systém hodnocení je přímo spojen se systémem odměňování.
- Cílem hodnocení je dosáhnout optimální motivace zaměstnanců tak, aby podávali, co nejvyšší a nejlepší pracovní výkon.
- Hodnocením zaměstnanců jsou získány informace, které se týkají jejich spokojenosti nebo nespokojenosti. Pokud zaměstnanec zjistí, že o jeho názor se zajímá nadřízený, pozitivně to ovlivňuje vztah zaměstnance ke společnosti. (Horváthová a kol., 2014)

### 2.5.3 Proces hodnocení zaměstnanců

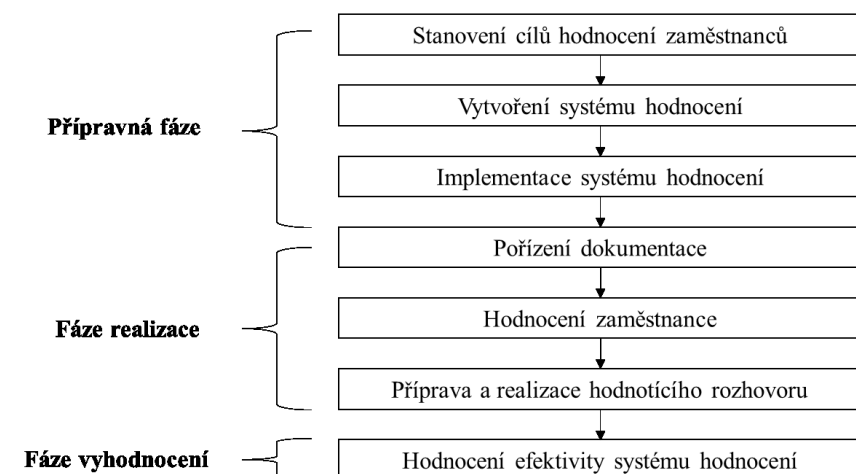
Proces hodnocení zaměstnanců se skládá ze tří základních fází. První je fáze přípravná, druhou fází realizační a třetí je fáze vyhodnocení.

Cílem **přípravné fáze** je vytvořit systém hodnocení zaměstnanců. Při jeho sestavování si však musíme odpovědět na několik otázek:

- Kdo bude hodnotit?
- Koho budeme hodnotit?
- Co budeme hodnotit?
- Jak často budeme hodnotit?
- Jaké problémy mohou nastat a jak je budeme řešit?
- Jak bude systém zaváděn?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?
- Jaké zodpovědnosti budou mít specialisté na ŘLZ, linioví vedoucí a jaké ostatní zaměstnanci?
- Jak budeme hodnotit efektivitu systému hodnocení?

Na základě odpovědi je vytvářen systém hodnocení zaměstnanců, který je následně implementován ve společnosti. Další fází je **fáze realizace**, ve které jsou tvořeny dokumenty, do kterých jsou následně zapisovány údaje z hodnocení zaměstnanců. V této fázi je prováděno i samotné hodnocení zaměstnance. Po fázi hodnocení zaměstnance provádíme přípravu na realizaci hodnotícího rozhovoru, při kterém dochází ke zhodnocení práce zaměstnance a stanovení nových cílů. Poslední je pak **fáze vyhodnocení**, ve které hodnotíme efektivnost vytvořeného systému hodnocení. (Horváthová a kol., 2014)

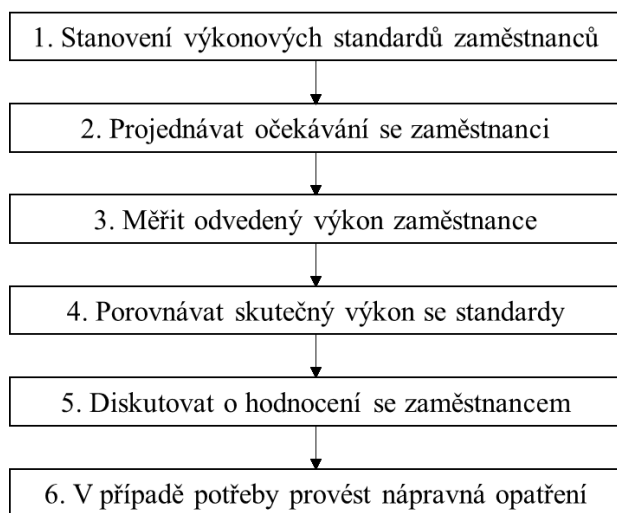
Obr. 2.6 Fáze procesu hodnocení zaměstnanců



Zdroj: zpracováno dle Horváthová a kol., 2014, s. 149

Proces hodnocení zaměstnanců je způsob, který nám pomáhá komunikovat se zaměstnanci o tom, jak nám mohou pomoci dosáhnout podnikových cílů společnosti. Aby zaměstnanec mohl pomoci společnosti k jejím stanoveným pracovním cílům, musí nejprve znát svoji pracovní roli, kterou ve společnosti zastupuje a za kterou je zodpovědný. (Decenzo a kol., 2016)

Obr. 2.7 Proces hodnocení zaměstnanců



Zdroj: zpracováno dle Decenzo a kol., 2016, s. 214

- **Stanovení výkonových standardů zaměstnanců** – výkonnostní standardy jsou stanovovány v souladu se strategickými cíli společnosti. Vychází ze strategického směřování společnosti, analýzy a popisu práce. Výkonnostní standardy musí být

dostatečně jasné, aby byly pochopeny zaměstnanci. Manažer musí znát očekávání ohledně výkonu práce, aby mohl tato očekávání sdělit svým zaměstnancům.

- **Projednat očekávání se zaměstnanci** – jakmile máme stanoveny výkonnostní standardy, jsou pak sděleny zaměstnancům, aby se dozvěděli, co se od nich očekává. Následně je prováděno školení, abychom zajistili plošnou informovanost zaměstnanců. Školení musí probíhat opakovaně, pokud chceme mít kvalitní výrobu, obchod nebo služby. Zaměstnancům jsou poskytovány písemné pokyny, odkazy, videa a ukázky, aby zaměstnanci v případě neznalosti mohli informace dohledat.
- **Měřit odvedený výkon zaměstnance** – je nutné definovat předmět neboli co bude měřeno a jakým způsobem. Mnoho prvků zaměstnání, jako je např. produktivita práce, může být snadno měřitelnými, ale tzv. „měkké dovednosti“, do kterých patří, např. týmová práce, komunikace a vedení už jsou měřitelné obtížně. Z tohoto důvodu jsou manažery při měření výkonosti využívány čtyři zdroje informací, kterými jsou osobní pozorování, statistické zprávy, ústní zprávy a písemné zprávy. Každá z uvedených metod pro získání informací má své silné a slabé stránky, ale jejich kombinace zvyšuje, jak počet vstupních zdrojů, tak pravděpodobnost přijetí spolehlivých informací.
- **Porovnávat skutečný výkon se standardy** – je čtvrtým krokem procesu hodnocení zaměstnanců. V tomto kroku jsou zaznamenávány odchylky, které jsou mezi standardním a skutečným výkonem. Hodnotící formulář by měl obsahovat seznam a vysvětlení výkonnostních standardů, do kterého jsou získané informace zapisovány. Měl by také zahrnovat vysvětlení různých úrovní výkonosti a jejich stupně přijatelnosti oproti výkonnostní normě. Veškeré takto získané a zapsané informace jsou poté zahrnuty ve zpětné vazbě.
- **Diskutovat o hodnocení se zaměstnancem** – patří mezi nejnáročnější úkol procesu hodnocení zaměstnanců. Vedoucí pracovníci, manažeři musí svým zaměstnancům sdělit přesné a jasné hodnocení jejich výkonu za určité období. Následně je hodnocení zaměstnanců vzájemně probíráno a jsou stanoveny cíle na další období.
- **V případě potřeby provést nápravná opatření** – tato část procesu nastává, když manažer zjistí pracovní nedostatek na straně svého zaměstnance, který mu je při hodnocení sdělen. Poté jsou se zaměstnancem projednávány nápravná opatření, které má za úkol do konce příštího hodnoceného období změnit. (Decenzo a kol., 2016)



#### 2.5.4 Kdo hodnotí zaměstnance

Hodnocení zaměstnanců je prováděno nadřízenými osobami-vedoucími zaměstnanci, kteří jsou schopni posoudit vykonanou práci hodnoceného zaměstnance nebo jsou s ním v rámci výkonu práce v přímém kontaktu.

- **Přímý nadřízený** je osoba, která je považovaná za nejkompetentnější osobu, která provádí hodnocení zaměstnanců. Využití přímého nadřízeného při hodnocení se ve společnostech vyskytuje nejčastěji, důvodem je osobní znalost zaměstnance, jeho povahových, morálních a zejména pracovních dovedností. Metoda hodnocení přímým nadřízeným je založena na předpokladu, že hodnotitel zná také nejlépe pracovní náplň a požadavky dané pracovní pozice, kritéria hodnocení, cíle i skutečný výkon zaměstnanců. Přímí nadřízení zároveň nesou odpovědnost za odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj. Tato metoda hodnocení má však i své nedostatky, jelikož přímý nadřízený může být ovlivněn určitými předsudky nebo zaujatostí vůči hodnocenému. K eliminaci takových nedostatků v praxi při hodnocení zaměstnanců je zařazeno do procesu tzv. sebehodnocení zaměstnance v kombinaci s jiným dalším typem hodnocení. (Bláha a kol., 2013)
- **Hodnocení podřízeným** je využíváno poměrně ojediněle. Tento způsob hodnocení je ve společnostech uplatňován z toho důvodu, aby manažeři získali zpětné informace, v jakých činnostech se mají zlepšit. Účelem je také upozornění na chyby, kterých se nadřízení dopouštějí v pracovním procesu. Výhodou tohoto způsobu hodnocení je identifikace schopných manažerů, jejich zlepšení, posílení motivace k jejich změně a zlepšení komunikace uvnitř společnosti. Nevýhodou je, že mnohdy reakce manažerů na tento způsob hodnocení nejsou pozitivní a zaměstnanci při jejich hodnocení se pak mohou obávat odvetných dopadů.
- **Hodnocení pracovníkem personálního útvaru** tento typ hodnocení je používán pouze v případech, kdy neexistuje nejbližší nadřízený (např. v maticové organizační kultuře – konzultantské či právnícké firmy, výzkumné týmy-hodnocení je prováděno na základě informací od vedoucích jednotlivých týmů). Hodnocení personalistou vychází ze získaných podkladů. Úkolem personalisty je posoudit úkoly a požadavky dané práce.
- **Hodnocení zákazníky** je využíváno v případech, kdy je zaměstnanec v bezprostředním kontaktu se zákazníkem nebo kdy můžeme identifikovat výrobek či službu s konkrétním zaměstnancem. V tomto typu hodnocení můžeme považovat za

nebezpečné, že případná nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou může ohrozit naši společnost, jelikož osobou reprezentující naši společnost se stává přímo zaměstnanec. Často dochází k hodnocení ze strany zákazníka až v případě nespokojenosti, pokud je zákazník spokojen obvykle své hodnocení nesdílí. V případě, že hodnocení od zákazníka vyžadujeme, bývá hodnocení prováděno často formálně a bez rozmyšlení tak, aby vyhověl našim požadavkům. O tento typ hodnocení by se nemělo opírat personální rozhodnutí. (Koubek, 2015)

- **Týmové hodnocení** cílem je zjistit, jak navzájem na sebe nahlíží zaměstnanci a zlepšit jejich vzájemnou komunikaci a spolupráci. Týmové hodnocení by mělo sloužit k posílení týmové práce. Tento typ hodnocení nese s sebou jistou nevýhodu, jelikož zaměstnanci mohou být vzájemně proti sobě zaujatí a jejich hodnocení má proto zkreslený charakter. Jistý problém je také v tom, že mnohdy zaměstnanci nejsou v přímém kontaktu s hodnoceným, což vede k nepřesnému hodnocení. Proto tento typ hodnocení je používán pouze jako doplněk k pravidelnému hodnocení.
- **Sebehodnocení** slouží k tomu, aby se zaměstnanec zamyslel nad svým pracovním výkonem a odvedenou prací. Je nezbytné se při sebehodnocení posuzovat objektivně. Díky hodnocení jsou analyzovány silné a slabé stránky a měly by být stanoveny dílčí kroky, které povedou k eliminaci slabých stránek. Díky sebehodnocení je zaměstnanec zapojen do procesu hodnocení. (Bláha a kol., 2013)

### 2.5.5 Formy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců, je děleno do dvou hlavních kategorií na formální a neformální hodnocení.

- **Neformální hodnocení** – je průběžné hodnocení, kdy hodnotí nadřízený svého zaměstnance během vykonávání práce. Neformální hodnocení má „příležitostnou povahu“ a vyplývá ze situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou reálnou jistotou výsledku práce či chování zaměstnance. Tato forma hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Jedná se o průběžnou kontrolu, která kontroluje plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Výsledky neformálního hodnocení většinou nejsou zaznamenány a pouze ve výjimečných případech jsou příčinou nějakého personálního rozhodnutí. (Šikýř, 2016)

- **Formální (systematické) hodnocení** – je periodické, racionálnější a standardizované. Probíhá v pravidelných intervalech a jeho hlavními rysy jsou plánovitost a systematickosti. Na základě formálního hodnocení vzniknou dokumenty, které jsou následně zařazeny do osobních spisů zaměstnanců. Následně tyto spisy slouží jako podklady pro další personální činnost, která se týká jednotlivců i skupin zaměstnanců. Součástí formálního hodnocení je i příležitostné hodnocení, které vzniká na základě aktuální potřeby a to buď při odchodu zaměstnance ze společnosti, nebo v určitých momentech pracovní kariéry zaměstnance. K příležitostnému hodnocení dochází pouze tehdy, pokud nejsou o pracovní pozici dostatečné aktuální výsledky, které jsou zjišťovány mimo jiné při pravidelném hodnocení zaměstnanců nebo došlo-li v časovém období mezi jednotlivými hodnoceními k výrazným změnám v pracovním výkonu zaměstnance. (Koubek, 2011)

#### 2.5.6 Požadavky na systém hodnocení zaměstnanců

Mezi nejdůležitější úkoly a zároveň hlavní možnosti využití hodnocení zaměstnanců patří:

- **Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu a kvality práce zaměstnance a určit potenciál jeho pracovního výkonu** – je nutné zjistit, do jaké míry splňuje zaměstnanec nároky, které jsou stanovené pro danou pracovní pozici. Analyzovat zda zaměstnanec pracuje na horní hranici svých možností. Pokud má však zaměstnanec velké výkonnostní rezervy, je důležité vytvořit doporučení, které se bude týkat jeho budoucí pracovní činnosti. Zaměstnanec může být následně převeden na náročnější nebo méně náročnější práci. Pokud však nadále rezervy přetrvávají je nutno zvážit doporučení k odchodu ze zaměstnání.
- **Rozpoznat silné a slabé stránky každého zaměstnance** – zaměřit se na rozvoj silných stránek a eliminovat co nejvíce slabé stránky. Na základě posouzení předpokladů je nutno stanovit opatření ke zvýšení kvality výkonu, např. stáže, instruktáže, vzdělávání, rekvalifikace apod.
- **Umožnit zaměstnanci zlepšit jeho výkon** – vytvořit konkrétní požadavky, které budou sloužit ke zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu. V závěru hodnocení stanovit cíle, které zaměstnanec bude realizovat v příštím období. Pokud je potřeba můžeme stanovit i cíle pro společnost v kvalifikačních aktivitách, organizaci práce, zlepšení pracovních podmínek, vybavení pracoviště apod. Musí být

vyhodnocení i názor zaměstnanců, jelikož jejich názor může být významným zdrojem informací, který nám pomůže zlepšit změny v pracovních postupech a organizaci práce.

- **Informace k využití pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu** – pokud provádíme hodnocení zaměstnance, může být toto hodnocení součástí podkladu pro odměňování zaměstnanců. Hodnocení se nám může objevit v pohyblivé složce mzdy.
- **Rozpoznat potřeby zvýšení kvalifikace a možnosti dalšího postupu** – zjistit potřeby dalšího vzdělání zaměstnanců, vytvořit zároveň podmínky pro trénování speciálních dovedností, jejichž rozvoj je zapotřebí realizovat u konkrétních zaměstnanců.
- **Motivovat zaměstnance k výkonu, zvyšování kvalifikace a k identifikaci s podnikovými cíli** – zaměstnanec musí mít pocit, že za jeho odvedenou práci a výkon je průběžně objektivně hodnocen a na základě pozitivního hodnocení získává různé výhody. V případě negativního hodnocení však přichází opak. Zaměstnanec se musí identifikovat s podnikovými cíli, abychom zajistili jeho odpovědný přístup k výkonu práce.
- **Získat názory zaměstnanců o jejich spokojenosti či nespokojenosti** – společnost zejména přímý nadřízený zaměstnanců by se měl zajímat o jejich pracovní názory. Pokud se nadřízený zajímá o názor zaměstnanců, je vytvořen pozitivní vztah zaměstnance ke společnosti. V případě nespokojenosti můžeme hodnocením zjistit náměty, které je možné realizovat, aby došlo ke spokojenosti zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012)

### 2.5.7 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod, které můžeme využít k hodnocení zaměstnanců je velké množství, ale záleží, co od něho očekáváme a jakého výsledku chceme použitou metodou dosáhnout. Některé metody jsou vhodnější k výsledku práce, jiné se zase více zaměřují na chování nebo kompetence a potenciál zaměstnanců. Z toho důvodu si metody, které jsou zaměřené na hodnocení zaměstnanců, můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií a to na srovnávací a nesrovnávací.

**Srovnávací metody** jsou založené na srovnávání zaměstnanců mezi sebou podle jednotlivých kritérií. Srovnávací metoda, je objektivnější a může být uplatněna pouze

u zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci a pracují společně v malých skupinách. Mezi tyto metody patří:

- **Metoda pořadí** – cílem této metody je seřadit zaměstnance na základě předem stanovených kritérií, a to od zaměstnance nejlépe vykonávajícího svou práci resp. nejlépe splňujícího hodnotící kritérium až po zaměstnance nejhoršího resp. nejhůře plnícího stanovené kritérium. Tato metoda nachází uplatnění u hodnocení, kdy je zaměstnanec hodnocen na základě jednoho kritéria, např. hodnocení podle dosažených tržeb. (Čopíková a kol., 2015)
- **Metoda přidělování bodů** – je metoda, která je prováděna na základě posouzení více kritérií. Výsledky z jednotlivých oblastí převádíme na body, které nám pak určí profil a kvalitu hodnoceného zaměstnance. (Horník, 2006)
- **Metoda párového srovnávání** – při aplikaci této metody hodnocení jsou porovnávány vždy dva hodnocení zaměstnanců, přičemž bod je připsán vždy tomu hodnocenému zaměstnanci, který je dle předem stanovených kritérií hodnocen lépe. Pořadí hodnocených zaměstnanců je následně sestaveno sestupně na základě dosažených bodů.
- **Metoda nucené distribuce** – hodnotitel je nucen umístit určité procento hodnocených zaměstnanců do výkonnostních skupin. (např. nedostatečná úroveň = 10 %, nízká úroveň = 20 %, postačující minimální úroveň s výhradami = 40 %, optimální úroveň = 20 %, excelentní úroveň = 10 %). Rozdělení je provedeno na základě Gausovy křivky. Metoda má za cíl eliminovat tendenci středního hodnocení, za které je považováno hodnocení, kdy manažer/hodnotitel nepoužívá ani nízké ani vysoké hodnocení. Společnosti mohou využít tuto metodu, aby našly nejvýkonnější zaměstnance a mohly je tak zařadit do programu talentů, případně mohou pomocí této metody rozpoznat zaměstnance s nevyhovujícím pracovním výkonem a stanovit kroky, které povedou k jejich zlepšení. (Horváthová a kol., 2014)

**Nesrovnávací metody** jsou takové metody, které hodnotí zaměstnance na základě předem stanovených standardizovaných kritérií a se stanovenou stupnicí variant odpovědí. Stupnice odpovědí může být lichá nebo sudá, pokud se společnost rozhodne pro jeden typ stupnice, je důležité, aby byl tento typ zachován v celém hodnotícím formuláři. Zároveň si musíme stanovit, co které číslo bude vyjadřovat (např. hodnota 5 znamená výborný a hodnota 1 nedostatečný). Nesrovnávací metody jsou zaznamenávány

do hodnotících formulářů, které jsou následně vyhodnoceny a měly by přinést užitek, jak společnosti, tak hodnocenému zaměstnanci. (Bláha a kol., 2005)

- **Hodnotící (klasifikační) stupnice** – patří mezi nejčastěji používanou metodu hodnocení. Stupnice mohou mít slovní, numerickou či grafickou podobu. V praxi je obvykle využívána numerická škála, která je doplněna slovním hodnocením. Při tvorbě hodnotící stupnice se musíme rozhodnout, zda budeme používat lichou nebo sudou stupnici. Nejoblíbenější a zároveň nejčastěji používanou je pěti stupňová stupnice, která vytváří dostatečný prostor pro diferenciaci, provádění hodnocení pak zvládnou i vedoucí zaměstnanci s malými hodnotitelskými zkušenostmi. Nevýhodou této pěti dílné stupnice je, že hodnotitelé často používají střední hodnotu, tzv. chyba centrální tendence. Oproti liché sudá stupnice postrádá střední hodnotu a hodnotitel je tak nucen se přiklonit buď k pozitivnímu, nebo negativnímu hodnocení. Je uváděno, že nejvyššího motivačního účinku je dosaženo, když použijeme šestistupňovou stupnici, která obsahuje detailnější slovní interpretaci, např.:

**A – excelentní výkon**, dosahuje ho zaměstnanec, který plní všechny cíle, požadavky a trvale odvádí výrazně úspěšnou práci často velmi převyšující ostatní zaměstnance.

**B – výborný výkon**, zaměstnanec odvádí pracovní výsledky, které překračují standartní očekávání.

**C – dobře vyvážený výkon**, je založen na soustavném výkonu práce kvalifikovaným a efektivním způsobem.

**D – přijatelný výkon**, jedná se o takový výkon, kdy zaměstnanec plní většinu cílů svého pracovního procesu, ale s proměnlivou výkonností.

**E – stěží efektivní výkon**, málo odvedeného množství pracovních úkolů nebo požadavků, je u něho ihned vyžadováno výrazné zlepšení pracovního výkonu.

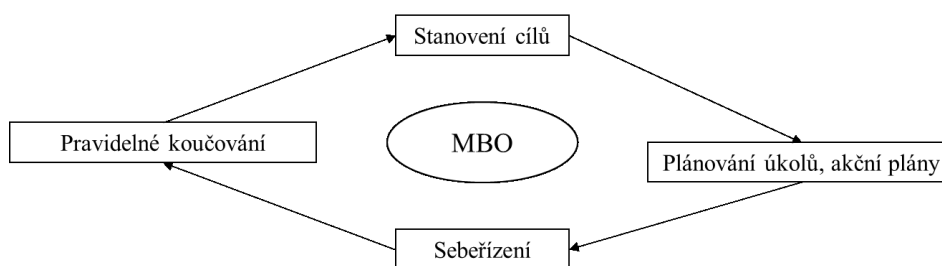
**F – nepřijatelný výkon**, zaměstnanec neplní většinu požadavků, nevykazuje žádnou snahu, aby svůj pracovní výkon zlepšil. (Koubek, 2015)

- **Mystery shopping** – metoda, která je prováděna zcela anonymními a externími hodnotiteli. Hodnotitelé jsou zcela nerozeznatelní od zákazníků. Metoda je využívána

nejčastěji u zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky (např. banky, supermarket, pojišťovny apod.).

- **Metoda klíčových událostí** – v praxi je využívána jako doplňková metoda, která je založena na pozorování a zaznamenávání klíčových událostí, se kterými se zaměstnanec setkal, když realizoval svůj pracovní úkol v daném období. Výsledek hodnocení nám shromažďuje všechny pozitivní i negativní případy. Při realizaci této metody musíme klást důraz, abychom byli co nejvíce konkrétní a používali podrobné popisy, a tím zajistili schopnost zápisu o hodnocení porozumět i po delším časovém období třeba po roce od provedeného hodnocení. (Čopíková a kol., 2015)
- **Řízení podle cílů (MBO)** – je metoda, která hodnotí dosažené pracovní cíle zaměstnanců. Na počátku hodnocení jsou nadřízeným i zaměstnancem stanoveny plánované cíle pro budoucí hodnocené období, které by měly být zaměřeny na výkon a rozvoj zaměstnance. Cíle by měly být definovány na principu SMART a zároveň musí vycházet ze strategického plánu, který musí zaměstnanec splnit během hodnoceného období. Metoda je využívána hlavně u zaměstnanců, kteří se nacházejí na řídicích či odborných pozicích. Metoda neřeší, jak bylo stanoveného cíle dosaženo, ale řeší pouze, jestli stanoveného cíle bylo dosaženo. (Wagnerová, 2008) Proces řízení cílů začíná stanovením cílů, ve kterém si stanovíme dlouhodobé cíle, které procházejí dolů přes cíle společnosti až k cílům individuálním. Dalším krokem je pak stanovení akčního plánu, který obsahuje jednotlivé specifické kroky, které nám slouží k dosažení cílů a obsahují časový rozvrh pro jejich splnění. Významnou částí procesu MBO je sebeřízení, jehož významnou součástí je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí. Posledním krokem procesu je pak pravidelné koučování, při kterém měříme a posuzujeme dosažené stanovené cíle. (Horník, 2006)

Obr. 2.8 Model procesu MBO



Zdroj: zpracováno dle Horník, 2006, str. 128

- **Hodnocení na základě norem/standardů** – metoda je nejčastěji využívána při hodnocení zaměstnanců na dělnických pracovních pozicích. Normy jsou stanoveny na základě časových studií nebo výkonu vybraných zaměstnanců. Metoda je prováděna pomocí srovnání platných výkonových norem se skutečným výkonem hodnoceného zaměstnance.
- **Assessment centre** – je metoda hodnocení, která je využívána nejen při výběru zaměstnanců, ale i při procesu jejich hodnocení. Jelikož je tato metoda finančně, časově a personálně náročná, využívá se obvykle zejména u pracovních pozic manažerů a specialistů ve společnosti. Posuzovaný zaměstnanec či tým řeší různé případové studie, psychologické testy, modelové situace apod. Hodnocení je prováděno několika speciálně proškolenými interními hodnotiteli (např. personalisté, přímí nadřízení, manažeři) i externími hodnotiteli (např. psycholog, specialista). Výhodou využití této metody je, že nám umožňuje komplexní shrnutí pracovního výkonu a potenciálu hodnoceného zaměstnance. Nevýhodou metody je, že hodnotí momentální výkon hodnoceného zaměstnance v uměle vytvořených podmínkách nikoliv však v reálné situaci. Hodnotící metoda je finančně náročná. (Urban, 2013)
- **360 stupňová zpětná vazba** – je definována jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“ (Armstrong, 2007, s. 433). Hodnocení zaměstnance je prováděno nadřízenými, kolegy, podřízenými a externími/interními zákazníky. Díky tomu, že posuneme odpovědnost za hodnocení na několik zaměstnanců, lze pak eliminovat či dokonce vyloučit běžné hodnotitelské chyby. Současně tím minimalizujeme zkreslení, které vyplývá z omezeného pohledu na výkon. Důležité je podotknout, že všichni hodnotitelé provádí hodnocení na základě předem stanovených a stejných kritérií. (Mondy a Martocchio, 2016)

### 2.5.8 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je náročný úkol pro manažera/hodnotitele, který nám slouží ke zhodnocení odvedené práce zaměstnance, zároveň je to příležitost, kdy dochází k výměně názorů mezi nadřízeným a hodnoceným zaměstnancem. Hlavním cílem hodnotícího rozhovoru je zhodnocení uplynulého hodnoceného období a nastavení nových cílů pro období následující. Důležité je, aby se na hodnotící rozhovor připravily



obě zúčastněné strany. Zaměstnanci by se měli dozvědět aspoň 1 týden dopředu, kdy a kde hodnotící rozhovor proběhne a jakých oblastí se rozhovor bude týkat.

Hodnotící rozhovor je obvykle očekáván s obavami, a to jak ze strany hodnoceného zaměstnance, tak hodnotitele. Hodnocený se obává, jaké mu bude sděleno hodnocení, z toho důvodu má obvykle trému. Na druhé straně se hodnotitel taky může cítit nejistý, jelikož musí objektivně posoudit výkon hodnoceného zaměstnance. Proto hodnocení zaměstnanců je nejúčinnější, pokud jsou splněny následující podmínky:

- Zaměstnanec předem zná výkonnostní cíle a normy ve společnosti.
- Výkonnost hodnoceného je v průběhu celého období sledována hodnotitelem.
- Hodnotitelé jsou na hodnotící rozhovor připraveni.
- Hodnotitelé jsou při hodnocení čestní, spravedliví a podporují hodnoceného zaměstnance.
- Hodnotitel absolvoval proškolení v dovednostech, které jsou potřebné pro hodnocení.
- Hodnocení aktivně participují na svém vlastním hodnocení.
- Hodnocení mají stanoveny specifické cíle. (Wagnerová, 2008)

Před samotným hodnotícím rozhovorem je důležitá příprava. Místnost, kde rozhovor bude probíhat, musí působit příjemně, aby se hodnocený zaměstnanec cítil pohodlně, bez obav a trémy. Zároveň musí být zajištěno, aby nás během rozhovoru nerušily žádné vnější vlivy. Pokud byl zaměstnanec v předchozím období již hodnocený, je potřeba si přečíst hodnotící záznam a zkontrolovat stanovené pracovní cíle na současné hodnocené období. Je nezbytné, aby hodnotitel zkontroloval popis pracovního místa hodnoceného zaměstnance, jeho školení a záznamy o jeho rozvoji. Jestliže hodnocený pracuje pro více manažerů, je potřeba získat hodnocení i od nich. (Foot a Hook, 2002)

Vedení hodnotícího rozhovorů vyžaduje následující zásady:

- Hodnotitel je odpovědný za průběh hodnotícího rozhovoru.
- V rozhovoru musí mít příležitost projevit svůj názor obě strany, nikoliv pouze hodnotitel, ale i zaměstnanec.
- Rozhovor se týká pouze pracovních činností a je v souladu s popisem pracovního místa.

- Informace v hodnocení musí být pravdivé, spravedlivé a hodnotitel musí hovořit o faktech.
- Hodnotitel by se měl při hodnocení snažit pomoci hodnocenému zaměstnanci.
- Při hodnocení by měl hodnotitel klást otevřené otázky a naslouchat hodnocenému zaměstnanci. (Kocianová, 2010)

#### **Schéma klasického hodnotícího rozhovoru:**

- **Vytvořit pozitivní, uvolněnou a přátelskou atmosféru** – zaměstnanci oznámíme dopředu, kdy se hodnotící rozhovor uskuteční. Hodnocený musí mít časový prostor k tomu, aby provedl sebehodnocení a byl tak připraven na diskuzi s hodnotitelem o své pracovní výkonnosti. V úvodu hodnotícího rozhovoru by měl být hodnocený seznámen s cílem a průběhem rozhovoru. Hodnotitel se při hodnotícím rozhovoru musí snažit jasně popsat dobré výkony hodnoceného zaměstnance, klást otevřené otázky, být vždy konkrétní, při uvádění kladů i záporů. Je důležité, aby si hodnotitel v průběhu roku dělal poznámky, kdy s jejich pomocí může být při hodnocení konkrétnější a hodnocený se tak přesně dozví, jaké chování je od něho považováno za přínosné.
- **Požádat hodnoceného o sebehodnocení** – vyzvat hodnoceného, aby analyzoval oblasti, ve kterých má potíže. Po sdělení potíží se musí hodnotitel dotázat hodnoceného zaměstnance, zdali potřebuje pomoc či radu. Pokud hodnocený nechce mluvit o slabých stránkách, nastává chvíle, kdy o nich musí promluvit hodnotitel. Během hodnotícího rozhovoru by měly být probírány pouze 2 – 3 slabé stránky. Výsledkem této části je pak vypracování jasné struktury závěrů a doporučení. Zároveň se hodnocený s hodnotitelem dohodnou na konkrétních cílech a termínu, kdy proběhne jejich kontrola.
- **Projednat potřeby vzdělání** – součástí hodnotícího rozhovoru je i diskuze, která se týká plánovaného školení hodnoceného. Cílem školení je vyhnout se minulým chybám a problémům do budoucnosti. Zároveň nám také přispívá k přípravě hodnoceného zaměstnance na jeho práci nebo nové úkoly v budoucnu.
- **Stanovit přibližné datum dalšího hodnotícího rozhovoru** – hodnocení má probíhat pravidelně. Z toho důvodu je důležité, aby byly dodržovány pravidelné intervaly hodnotících rozhovorů. Je důležité však informovat hodnoceného, že v případě nejruznějších problémů se na hodnotitele může kdykoliv obrátit. Hodnotící rozhovor

by měl být zakončen pozitivně a povzbudivě, aby byl hodnocený motivován k dalšímu zlepšení. (Wagnerová, 2008)

### 2.5.9 Chyby v hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotícího rozhovoru

„Nikdo a nic není neomylné“, a proto i při hodnocení zaměstnanců mohou nastat různé chyby. Při samotném hodnocení zaměstnanců hraje značnou roli osobnost hodnotitele. Proto hodnocení zaměstnanců je vystaveno nebezpečí „subjektivismu“. Při hodnocení zaměstnanců se může, vyskytnout problém ve výběru špatných hodnotících kritérií a metod, ale také hodnotitel se může dopustit různých významných následujících níže uvedených chyb:

- **Chyba zaujatosti** – nastává, když hodnotitel nehodnotí skutečnou pracovní výkonnost hodnoceného zaměstnance, ale vychází ze svého postoje k hodnocenému, který může být negativního či pozitivního charakteru. Mezi typy zaujatosti patří efekt prvního dojmu, efekt podobnosti, diskriminační zaujatost apod.
- **Chyba kontrastu** – provádí ji hodnotitel, když srovnává hodnoceného zaměstnance s jinými již hodnocenými zaměstnanci.
- **Chyba centrální tendence** – hodnotitel hodnotí všechny hodnocené zaměstnance průměrně nebo blízko průměru. Této chyby se nejčastěji dopouští hodnotitelé, kteří se nechtějí odlišovat a „dělat problémy“ ve společnosti.
- **Chyba mírnosti nebo přísnosti** – hodnotitel hodnotí všechny hodnocené stejně, aniž by řešil jejich aktuální pracovní výsledky a pracovní výkonnost. (Plamínek, 2009)

#### Nejčastější chyby při hodnotícím rozhovoru:

- **Metodické chyby** – hodnocení na základě sympatií k hodnocenému.
- **Hodnotitel zvýhodňuje přátele a známé** – schválně zkresluje jejich hodnocení.
- **Hodnotitel má tendenci hodnotit centrálně** – všechny hodnocené hodnotí hodnotitel střední tendencí.
- **Předčasné závěry** – hodnotitel hodnotí podle vzhledu k hodnocenému, např. dle „nesympatických“ vlastností.
- **Kumulativní chyba** – hodnotitel se domnívá, že pokud hodnocený odváděl dobrý výkon či špatný výkon v minulosti bude stejný výkon odvádět i v současnosti.
- **Efekt nedávnosti** – hodnotitel hodnotí hodnoceného na základě dosažených nedávných výsledků, nebere v potaz při hodnocení celé hodnotící období.

- **Haló efekt** – hodnotitel hodnotí na základě prvního dojmu či zkušenosti.
- **Efekt svatozáře** – hodnotitel hodnotí na základě oblíbenosti či neoblíbenosti.
- **Efekt cizího názoru** – má větší vliv na názor hodnotitele názor ostatních zaměstnanců než jeho názor, který je podložen hodnotícími kritérii. (Koubek, 2015)

#### 2.5.10 Návaznost hodnocení zaměstnanců na jiné personální činnosti

Hodnocení zaměstnanců je provázáno s řadou personálních činností. Prostřednictvím tohoto propojení hodnocení s personálními činnostmi dochází k posílení motivace zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je navázáno na tyto personální činnosti:

- **Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců** – souvisí s hodnocením takovým způsobem, že např. při náboru nových uchazečů o zaměstnání na vybrané pracovní pozice porovnáváme jejich schopnosti a kompetence s požadavky společnosti na danou pracovní pozici. Hodnocení je prováděno u nových zaměstnanců i v adaptační době, kdy hodnotíme zaměstnance na základě jejich odvedené práce, výsledkem hodnocení je pak prodloužení či neprodloužení pracovního poměru. Snahou společnosti je vytvořit dobře provedený výběr nových zaměstnanců a propracovaný proces jejich adaptace tak, aby zaměstnanci podávali požadovaný výkon už v tomto zkušebním období. (Pilařová, 2008)
- **Rozvoj zaměstnanců** – úkolem pravidelného hodnocení je také odstranění pracovních překážek a problémů spojených s osobním pracovním rozvojem zaměstnanců. Pomocí hodnocení jsou formulovány různé rozvojové cíle zaměstnanců (obvykle stanovujeme 1 – 3 cíle). Rozvojové cíle jsou zejména zaměřeny na odbornost, funkční oblast a osobní oblast. Plnění hodnotících cílů je směřováno k dosažení vyššího výkonu zaměstnance, ale i ke zdárné adaptaci zaměstnance v pracovním procesu. Výsledkem hodnotícího rozhovoru je plán rozvoje zaměstnanců. (Horník, 2006)
- **Odměňování zaměstnanců** – pokud společnost zavádí systém hodnocení, je s tím spojeno očekávané zvýšení transparentnosti odměňování zaměstnanců. Zaváděný systém hodnocení by měl být schopný rozpoznat výkonné zaměstnance od méně výkonných. Následně pak jsou jednotlivé pracovní výkony zaměstnanců adekvátně ohodnoceny odpovídající výši jejich vyplácené odměny. Odměna je variabilní složka mzdy/platu a na základě výsledků hodnocení zaměstnanců jsou zaměstnancům vypláceny, např. bonusy, prémie apod. (Horváthová a kol., 2014)

## **2.6 Sociologický průzkum**

Poslední kapitola teoretické části diplomové práce je věnována sociologickému průzkumu. V rámci sociologického průzkumu je v práci podrobně specifikována metoda dotazníkového šetření, která je v této kapitole teoreticky definována a popsána. Následně praktická aplikace metody je provedena v praktické části diplomové práce.

### **2.6.1 Dotazníkové šetření**

Je založeno na vzájemné komunikaci mezi tazatelem a respondentem. Při dotazování jsou respondentovi pokládány otázky či jiné podněty. Výsledkem je získání velkého množství požadovaných informací od respondenta (např. o jeho názorech, postojích, přáních apod.). K eliminaci zkreslení informací, je třeba klást důraz na to, aby otázky byly konkrétní, stručné a jednoduše pochopitelné.

Při dotazování je důležitá také motivace respondenta, jelikož právě na něm závisí, zda se dotazování zúčastní či nikoli. Musí být brán zřetel na to, jak bude dotazování na respondenta působit. Základem je obecná rovina otázek přecházející ve specifické otázky. Dotazování nesmí začínat těžkými ani osobními otázkami, jelikož by mohlo dojít k tomu, že již na začátku odradíme respondenta od vyplnění dotazníku. Dotazování musí být pro respondenta zajímavé, musíme udržet jeho pozornost a ochotu poskytnutí potřebných informací. Rozsah dotazování by měl být přiměřený, jelikož s délkou dotazování stoupá únava respondenta a roste chybovost jeho odpovědí. (Bedrnová a kol., 2012)

#### **Zásady při formulaci dotazníkových otázek:**

- Formulace otázek v dotazníkovém šetření musí být jednoduchá a srozumitelná, bez použití cizích slov a odborných výrazů. Výjimku provádíme pouze u dotazů, které jsou určeny odborníkům v dané profesní oblasti.
- Nesmí být používány sugestivní otázky, které nám předem navozují odpověď respondenta.
- Otázky musí být jednoznačné, bez použití dvojsmyslu.
- Respondentovi musí být umožněno hodnocení v plném rozsahu na stanovené stupnici (např. na škále od zcela souhlasím, až po zcela nesouhlasím).
- Otázky nesmí být příliš dlouhé.

- Varianty odpovědí u uzavřených otázek musí mít stejnou úroveň obecnosti a stejnou délku.
- Všechny případné nejasnosti musí být před dotazováním vysvětleny.
- Respondent musí mít pocit, že každá otázka je důležitá vzhledem k tématu.
- Otázky musí být sociálně přijatelné, tzn., nesmí se, osobně nevhodně dotýkat osoby respondenta ani jiných zaměstnanců.
- Respondent nesmí mít pocit, že je zkoušen. (Bedrnová a kol., 2012)

### **Základní druhy otázek:**

- **Uzavřené otázky** – mají předem stanovené varianty odpovědí. Varianty musí být správně připraveny, aby respondent nebyl nucen zvolit variantu, která mu úplně nevyhovuje. Aby bylo zajištěno správné zvolení variant, provádíme předvýzkum a pilotáž dotazníku. Uzavřené otázky jsou v dotazníkovém průzkumu využívány kvůli jejich jednoduchosti, kvalitativní stejnorodosti odpovědí a snadnému zpracování. Nevýhodou uzavřených otázek je skutečnost, že mohou svést respondenta k nahodilým odpovědím, které nemusí správně vystihnout názor respondenta. Uzavřené otázky se dělí na: **dichotomické a trichotomické otázky**, které umožňují respondentovi odpovědět pouze ano/ne nebo ano/ne/nevím. **Výběrové otázky** jsou takové, kde mají respondenti možnost výběru pouze jedné alternativy odpovědi. **Výčtové otázky**, jsou takové otázky, které nabízí možnost současného výběru z několika nabízených alternativ. **Škálové otázky** jsou nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů. Odpovědi lze jednoduše kvantifikovat a následně statisticky analyzovat.
- **Otevřené otázky** – respondentovi nejsou předkládány žádné možnosti variant odpovědí a je pouze na respondentovi, jakou odpověď zvolí. Otevřené otázky umožňují respondentovi velkou svobodu vyjádření, ale zároveň jsou pro respondenta obtížné, jelikož variabilita odpovědí je velmi široká. Otevřené otázky mohou být nevýhodou pro hodnotitele, který může obtížně interpretovat odpovědi.
- **Polootvřené otázky** – je spojení uzavřených a otevřených otázek, kdy respondent má možnost zvolit některou z nabízených odpovědí a pokud si nevybere, může napsat svou individuální alternativu. (Surynek a kol. 2001)

## **Způsoby dotazování:**

Dotazování respondentů může probíhat různými způsoby. Záleží vždy na společnosti nebo tazateli, jaký druh/způsob dotazování pro své dotazníkové šetření zvolí.

- **Osobní dotazování** – vyplnění dotazníku probíhá pomocí přímé komunikace mezi tazatelem a respondentem. Při tomto způsobu dotazování odpovídá respondent tazateli na předem připravené otázky. Výhodou toho způsobu je, že v případě nejasnosti otázky může tazatel respondentovi podat vysvětlení. Nevýhodou je časová náročnost, anonymita, omezená svoboda respondenta a možnost ovlivnění respondenta tazatelem.
- **Telefonické dotazování** – dotazování probíhá na základě telefonického spojení respondenta s tazatelem. Výhodou dotazování jsou nižší náklady na cestovné, dotazník je rychleji zpracován a je více anonymní než při osobním dotazování. Nevýhodou dotazování je pak odmítnutí poskytnutí odpovědi, jelikož mnohdy respondent požaduje tento způsob dotazování za obtěžující.
- **Písemné dotazování** – zajišťuje velkou míru anonymity, neboť se respondent nedostává do kontaktu s tazatelem, což má za následek větší otevřenost respondenta, jelikož se obvykle nebojí respondent projevit svůj názor. Výhodou tohoto typu dotazování je, že můžeme pokrýt velký okruh respondentů. Nevýhodou je pak, že dotazník může vyplnit místo respondenta jiná osoba a dojde tak ke zkreslení hodnocených informací.
- **Elektronické dotazování** – tento způsob je spojený s rozvojem informačních a komunikačních technologií a je nejmladším druhem dotazování. Respondent je osloven prostřednictvím elektronické pošty, internetu, podnikového intranetu apod. K vyplnění dotazníku pak dochází na webových stránkách, nebo je mu zaslán odkaz k přímému internetovému vyplnění online. Jedná se o nejrychlejší a nejekonomičtější způsob dotazování. Určitou nevýhodou je, že respondent musí mít přístup k internetu. Elektronické dotazování může proběhnout na základě intranetu ve společnosti nebo se v současné době objevují na trhu i nejrůznější společnosti, které nabízejí vytvoření a následné sdílení a vyhodnocení vytvořených dotazníků. Tuto službu nabízí, např. společnost Survio nebo Google, kde je dotazník vytvořen pomocí Google formuláře a následně je rozeslán mezi respondenty. (Surynek a kol. 2001)

### **3 Charakteristika vybrané společnosti**

V této praktické části diplomové práce je představena vybraná společnost, ve které je provedena analýza systému hodnocení zaměstnanců. Jednotlivé kapitoly se zabývají historií společnosti, současným stavem společnosti, organizační strukturou a strukturou zaměstnanců.

#### **3.1 Základní informace o vybrané společnosti**

Vybraná společnost je významným producentem značkových nealkoholických nápojů ve střední a východní Evropě. Má celkem osm výrobních závodů, které se nacházejí na území České republiky, Slovenska, Polska, Slovinska a Chorvatska. V rámci České republiky je společnost dvojkou na trhu s nealkoholickými nápoji. Výnosy společnosti za rok 2018 činily 7,1 mld. Kč. Portfolio společnosti zahrnuje více než třicet, dobře zavedených a rozpoznávaných značek se širokým trhem, vyrábí a prodává vody, sycené a nesycené nápoje, sirupy, kávu a čaje.

Jelikož si společnost nepřeje být zveřejněna pod svým skutečným názvem je z tohoto důvodu v celém rozsahu diplomové práce uváděna pod smyšleným názvem, Společnost XY.

#### **3.2 Historie společnosti**

V roce 1953 byla Společnost XY založena jako společnost na výrobu léčiv, tinktur a pěstování rostlinných kultur. Následně v roce 1959 v jejich laboratořích vznikla magická formule pro sirup, který je složen ze čtrnácti bylinných a ovocných látek doplněných o kofein a pitnou vodu. O rok později společnost zahájila svoji úspěšnou cestu. Spotřeba vyráběného oblíbeného nápoje po celá šedesátá léta rostla tak, že v Československu nebylo možné zajistit dostatek bylin k takové velkovýrobě. Pro další výrobu proto byli zajištěni noví zahraniční dodavatelé. V 70. letech činila roční produkce společnosti cca 180 milionů litrů, ale s příchodem Sametové revoluce nastalo pro společnost těžké období, v jehož průběhu došlo několikrát ke změně majitele Společnosti XY. V roce 1993 rodina řeckého rodáka koupila sodovkárnu státního podniku a zahájila svou výrobu. Rok 1996 je pak považován za oficiální rok „znovuzrození“, kdy vznikla nová Společnost XY se stávající značkou. Za další dva roky prošla společnost technologickým rozvojem a v roce 2001 koupila společnost ochrannou známku jiných nealkoholických nápojů, včetně nealkoholického nápoje pro děti. Na Slovensku téhož



roku Společnost XY zahájila výstavbu nového výrobního závodu a o rok později koupila společnost většinový podíl minerální vody a nápojů v Polsku. V roce 2004 došlo k první inovaci československého nápoje po neuvěřitelných čtyřiceti letech. O rok později pak slavnostně společnost otevřela nový závod v Polsku. Následně získala společnost nového investora, ale majoritní podíl společnosti zůstává nadále u českých majitelů. Společnost v současné době provádí investice ve výši 150 mil. Kč do moderních technologií, umožňující výrobu ovocných nápojů bez konzervantů. Od roku 2015 je Společnost XY obchodovaná na pražské burze a zaměstnanci se stali akcionáři skupiny. Společnost v roce 2016 vstoupila na nový zahraniční trh, kterým je Chorvatsko a stala se třetí „nejobdivovanější“ firmou v České republice. V dalších letech společnost nadále pokračuje v rozvoji československých značek se silným příběhem.

### **3.3 Mise, cíl a hodnoty společnosti**

Posláním Společnosti XY je: „**S nadšením usilovat o to, co je v životě důležité: milovat, žít zdravě a stále hledat nové cesty.**“.

**A zároveň cílem společnosti je být nejoblíbenějším výrobcem nápojů.**

Společnost si uvědomuje, že pokud se chce na trhu udržet a prosperovat, jelikož konkurence v odvětví je velká a zákazník má velké množství substitutů, stanovuje si proto Společnost XY hodnoty, na jejichž dodržování dbá, aby neztratila svou současnou dominantní pozici na trhu.

**Klíčovými hodnotami Společnosti XY jsou:**

- Vyrábět to, co zaměstnanci společnosti sami pijí.
- Příroda je pro společnost nejlepším učitelem.
- Společnost je otevřená a přátelská.
- Společnost neplýtvá zdroji a chrání životní prostředí.
- Společnost se cítí být odpovědnou za lidi kolem sebe.
- Společnost je nositelem dobré nálady.
- Společnost se neustále učí novým věcem a inspiruje ostatní.
- Společnost hledá talent ve všech a snaží se ho rozvíjet.
- Když je společnost úspěšná, musí se zaměstnancům i okolí společnosti dařit.
- Lásky je to, co mění svět k lepšímu.

### 3.4 Společenská odpovědnost společnosti

Již od počátku svých podnikatelských aktivit se Společnost XY snaží být společensky odpovědnou společností, která ji považuje za součást svého podnikání.

Politika společnosti se zabývá jejím udržitelným rozvojem, a je složena ze čtyř nejdůležitějších témat, kterými jsou: respektovaný výrobce, ekologie, zdravý životní styl, zaměstnanci.

- **Respektovaný výrobce** – Společnost XY patří k nejobdivovanějším společnostem v České republice, podle ocenění Top 100, ale také z hlediska mediálního obrazu. Společnost XY měla v roce 2018 pouze 1 % negativního umístění v médiích a to z důvodu množství plastů, které vyrábí a obsahu cukru v nápojích. V roce 2018 dle průzkumu byla společnost specifikována jako nejvíce známý výrobce nealkoholických nápojů. Zároveň byla Společnost XY deklarovaná jako společnost, která inspiruje ostatní.
- **Ekologie** – Společnost XY si je vědoma významu ochrany životního prostředí a z toho důvodu se zaměřuje na investice do moderních technologií a výrobních linek, které zvyšují efektivitu výroby a tímto je minimalizováno využití energie a vody ve výrobním procesu. Společnost XY také investuje do analýz kvality vod, které jsou využívány při výrobě tak, aby mohla zajistit, že výrobky jsou nejvyšší kvality a jsou chráněny před možnou kontaminací výsledného produktu. Cílem společnosti je udržet to nejlepší, co přichází přímo z přírody, a poskytnout všem spotřebitelům jedinečnou kvalitu a požitek z konzumace výrobku. Jelikož je podnikání společnosti závislé na vodních zdrojích, společnost monitoruje ve svých závodech spotřebu vody na jeden litr vyrobeného nápoje a je hrdá, že tato spotřeba neustále klesá. Společnost se významně věnuje tzv. čisté produkci, a tak omezuje kontaminaci, která je způsobená zejména výfukovými plyny, které vznikají z provozu vozidel. Disponuje moderním vozovým parkem, který splňuje současné evropské normy, investovala i do vlastní CNG stanice, kterou zpřístupnila také veřejnosti. Cílem společnosti je maximálně chránit vodní zdroje a zabránit vysoušení přírody. V následujících letech chce společnost přispět k udržení kvality vodních zdrojů v přírodě tak, že nalezne relevantní projekt, který bude aktivně podporovat.
- **Zdravý životní styl** – Společnost XY investuje značnou část obrátu do nových produktů, nových technologií a silně se zaměřuje na zlepšení zdravých vlastností

výrobků. Při inovaci, klade důraz na to, aby spotřebiteli přinesla lepší a zdravější produkt. Cílem Společnosti XY pro rok 2020 byla snaha výroby produktů (u kterých je to technologicky možné), bez konzervačních látek. Společnost se snaží rozvíjet zdravý životní styl a vzdělávat spotřebitele. Společnost si také uvědomuje, že je pro život důležitá i pravidelná fyzická aktivita z toho důvodu podporuje velké množství sportovních akcí, místní asociace a také zdravý životní styl zaměstnanců. Společnost organizuje běžecké, cyklistické aktivity, kterých se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci se svými rodinami.

- **Zaměstnanci** – společnost si uvědomuje, že za svou současnou pozici na trhu vděčí také svým zaměstnancům, kteří v interním průzkumu uvedli, že více než 90 % z nich má rádo svou práci a 85 % vidí svou budoucnost v práci ve Společnosti XY. Zaměstnanci oceňují zakladatele Společnosti XY za to, že jsou stále aktivní a účastní se řízení společnosti, dále také oceňují pověst společnosti, atraktivní produktové portfolio, firemní kulturu a možnost osobního a profesního rozvoje. Společnost si naopak uvědomuje hodnoty svých zaměstnanců a z toho důvodu chce na těchto hodnotách budovat další rozvoj. Dlouhodobým cílem Společnosti XY je vytvořit zdravé a motivující pracovní prostředí pro profesní i osobní rozvoj zaměstnanců. Klíčovou hodnotou pro společnost je zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Z toho důvodu pořádá společnost pravidelně různá školení svých zaměstnanců. Společnost XY dbá na dodržování společenské odpovědnosti, která má za cíl spravedlivé a rovnocenné zacházení se zaměstnanci. Společnost podporuje rozmanitost a zdravé sebevědomí zaměstnanců a buduje otevřené multikulturní prostředí, které neomezuje ani nerozlišuje jednotlivce podle pohlaví, věku, rasy nebo jakéhokoli handicapu. Všem zaměstnancům je nabízeno široké spektrum výhod, jako jsou bezplatné produktové výhody, vánoční dárky, odměny za počet let služby, dárky pro děti zaměstnanců, jazykové kurzy apod.

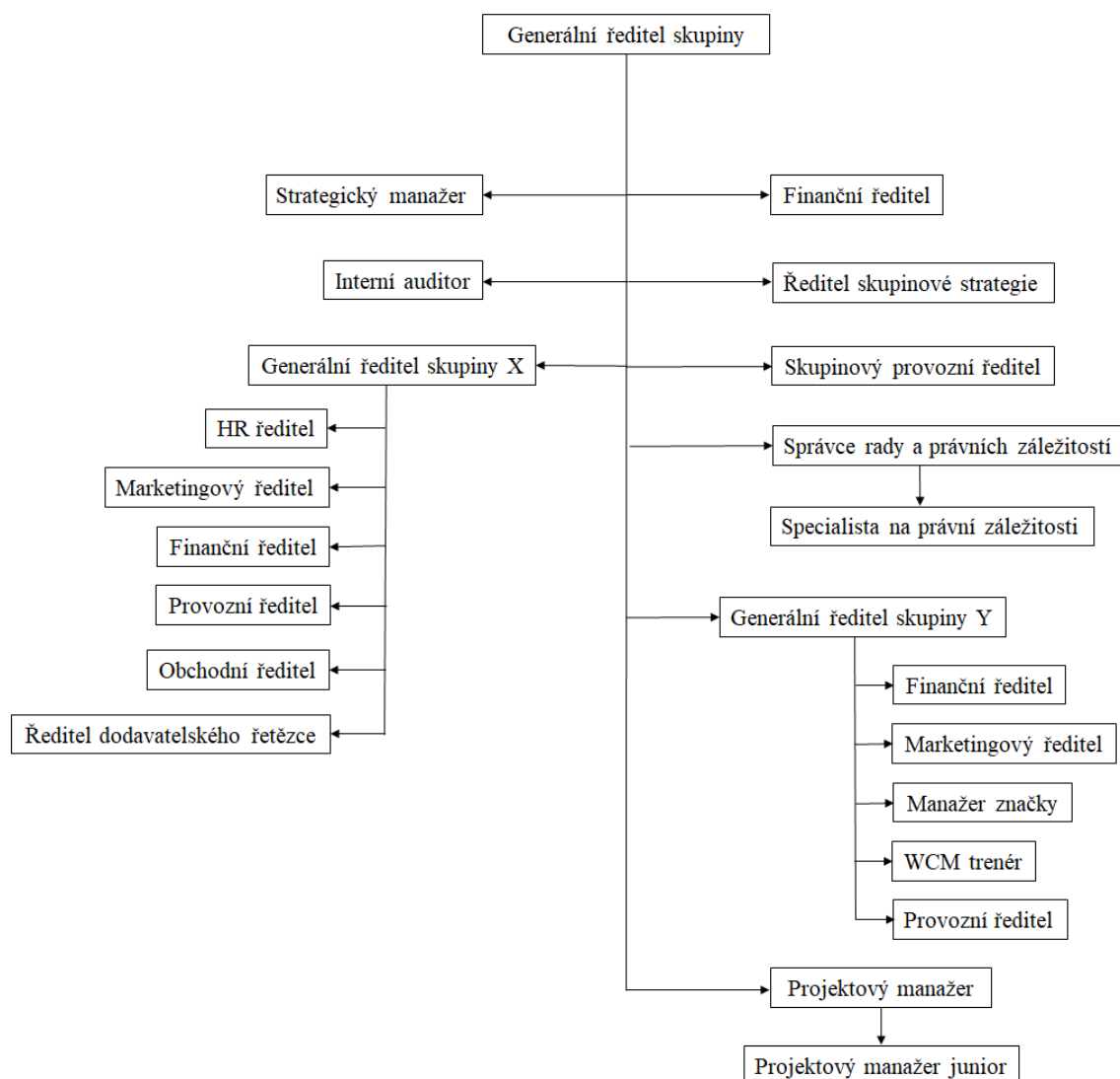
### 3.5 Organizační struktura společnosti

Společnost XY je akciovou společností, jejíž základní kapitál je rozvržen na 22 291 948 kusů kmenových akcií. Jmenovitá hodnota každé akcie je 50 Kč a jedna akcie je spojena s jedním hlasovacím právem.

Orgány Společnosti XY jsou:

- **Valná hromada** – je nejvyšším orgánem Společnosti XY. Mezi činnosti valné hromady patří zejména změny stanov společnosti, právo volit a odvolávat členy dozorčí rady a schvalovat jejich smlouvy k výkonu funkce včetně jejich odměny, udělovat pokyny představenstvu a dozorčí radě, rozhodovat o rozdělení zisku, schvalovat výběr auditora. Valná hromada musí být svolaná minimálně jednou za hospodářský rok.
- **Představenstvo** – je statutárním orgánem Společnosti XY a má 6 členů, kteří jsou odpovědní za každodenní řízení společnosti. Představenstvo je zároveň pod drobnohledem dozorčí rady a musí pravidelně informovat dozorčí radu. Členové představenstva jsou voleni dozorčí radou na období pěti let. Člen představenstva může být opětovně zvolený i kdykoliv odvolán dozorčí radou. Představenstvo jmenuje ze svých členů předsedu a dva místopředsedy.
- **Dozorčí rada** – je kontrolním orgánem Společnosti XY a je odpovědná za dohled nad činností představenstva, poskytování poradenství představenstvu a dohled nad celkovou činností společnosti. Člen dozorčí rady je jmenován na pětileté období a může být znovujmenován.
- **Výbor pro audit** – pomáhá dozorčí radě při dohledu nad činností představenstva. Kompetence výboru jsou stanoveny zákonem a členové jsou voleni valnou hromadou.

Obr. 3.1 Organizační struktura Společnosti XY

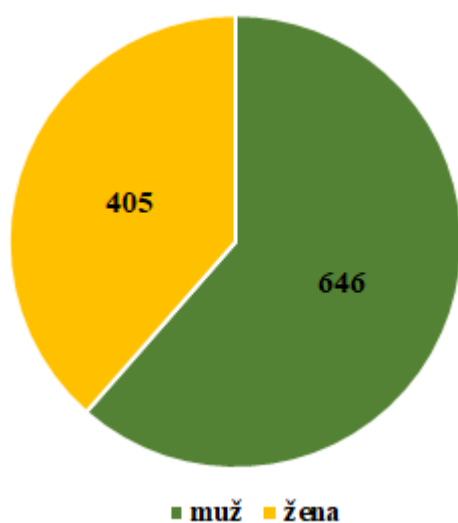


Zdroj: zpracováno autorkou dle interních zdrojů Společnosti XY

### 3.6 Struktura zaměstnanců

Společnost XY aktuálně zaměstnává 1501 zaměstnanců, kteří ve společnosti zastávají různé pracovní pozice od výrobního sektoru až po ekonomický sektor. Stávající struktura zaměstnanců sektoru Společnosti XY je podrobně charakterizována v následujících grafech.

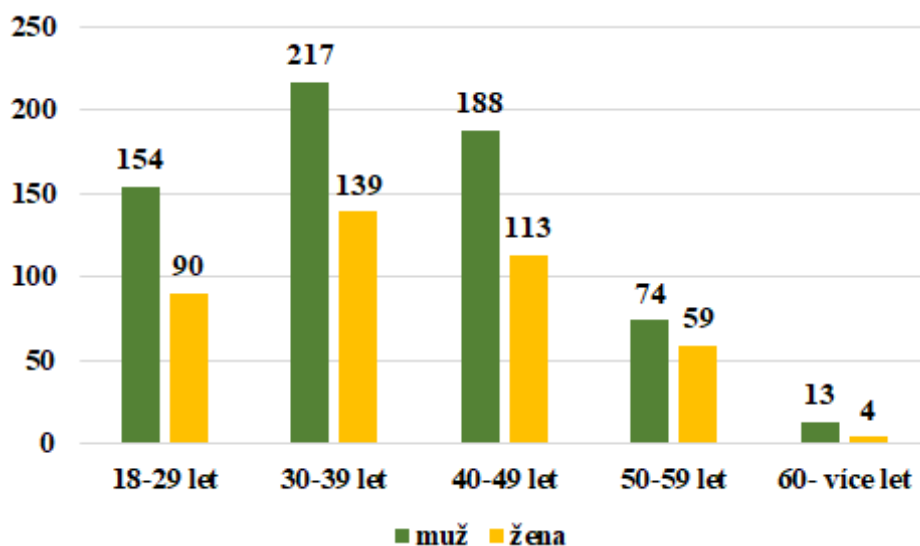
Graf 3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: zpracováno autorkou dle interních zdrojů Společnosti XY

Jak vidíme v grafu 3.1, ve Společnosti XY pracuje více mužů než žen. Celkem je zaměstnáno 405 žen a 646 mužů. V procentuálním vyjádření je to 61 % mužů a 39 % žen.

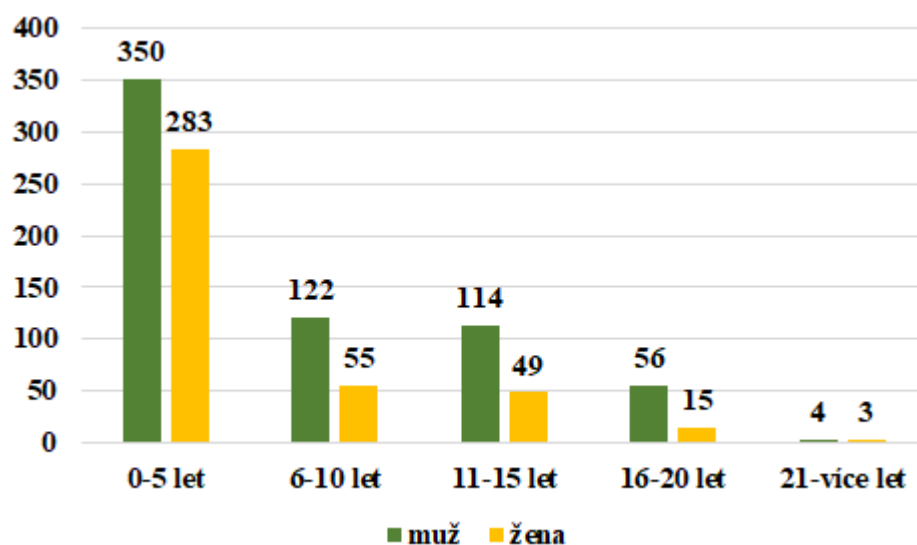
Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj: zpracováno autorkou dle interních zdrojů Společnosti XY

Z grafu je patrné, že ve společnosti je nejvíce zaměstnáno mužů a žen ve věkovém rozmezí 30-39 let. Další nejpočetnější věková strukturou je pak v rozmezí 40-49 let.

Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle odpracovaných let



Zdroj: zpracováno autorkou dle interních zdrojů Společnosti XY

Z grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců ve Společnosti XY pracuje v rozmezí 0- 5 let. Tento jev je pravděpodobně ovlivněn tím, že ve společnosti pracuje řada mladých zaměstnanců, kteří ještě ve společnosti nejsou zaměstnání příliš dlouho.

## **4 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Kapitola analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti je rozdělena do dvou hlavních podkapitol. V první podkapitole je pojednáno o současném stavu systému hodnocení ve Společnosti XY. Ve druhé je pak provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se zaváděným systémem hodnocení ve Společnosti XY. Analýza spokojenosti je provedena pomocí sociologického průzkumu, při kterém byla využita metoda dotazníkového šetření.

### **4.1 Analýza současného stavu hodnocení ve společnosti**

Společnost XY do roku 2019 nepoužívala jednotný systém hodnocení. Hodnocení probíhalo na základě rozhodnutí manažerů jednotlivých úseků. Nebyl nastaven žádný vnitřní systém, podle kterého by se manažeři/hodnotitelé měli chovat a následně hodnotit své podřízené zaměstnance. Změna nastala až v roce 2019, kdy se společnost XY rozhodla, že sjednotí systém hodnocení zaměstnanců a začala zavádět jednotný systém hodnocení, který chce postupně aplikovat do celé společnosti.

Společnost XY společně se společností Scholasticus s.r.o., která umožňuje společností a institucím jednoduše vzdělávat a pracovní rozvíjet zaměstnance, partnery či zákazníky vytvořila portál pro interní vzdělávání a sdílení znalostí a zkušeností, jehož součástí je také podpora hodnocení a zpětné vazby. Smyslem tohoto portálu je propojit hodnocení a rozvoj tak, abychom mohli sdílet zpětnou vazbu, zkušenosti a znalosti a ty také společně upravovat a tvořit. Společnost XY se snaží o kompletní nasazení Learning Management systému pro všechny zaměstnance, včetně pracovníků všech dceřiných společností v České republice i zahraničí.

#### **4.1.1 Systém Scholasticus**

Do systému se zaměstnanci přihlásí pomocí intranetu společnosti. Po přihlášení je systém vyzve k zadání přihlašovacího jména a hesla. Po přihlášení se zaměstnancům objeví nabídka možností, kde si mohou zvolit oblast vzdělávání, nebo hodnocení. Ve vzdělávací oblasti si zaměstnanec plánuje prezenční rozvojové a vzdělávací aktivity, pozvánky na workshopy, školení a jiné akce, které jsou ukládány na kartu pod názvem Moje vzdělávací aktivity. Na kartě nazvané Katalog vzdělávání jsou sdíleny informace o každé akci, která se již uskutečnila. Je zde sdíleno: místo a termín, seznam účastníků,



zpětná vazba a výukové materiály. Dále jsou doplněny metodické pokyny, odborné prezentace, interaktivní aktivity, výsledky jazykové výuky, vzdělávací pomůcky, materiály apod.

Druhou částí systému Scholasticus je hodnocení. Scholasticus umožňuje vkládat a hodnotit cíle uplynulého hodnoticího období. Cílem zavedení systému je mít hodnocení zaměstnanců na jednom místě, které bude dostupné pro dílčí oddělení, bude přehledné, evidované a archivované. Zaměstnanec si do karty nazvané Moje cíle, sepiše hodnocené cíle, které si na dané hodnoticí období stanovuje. Společnost při hodnocení využívá čtvrtletní a roční hodnocení. Jednotlivým cílům pak zaměstnanec připíše procentuální váhu, jejíž celková hodnota musí dosahovat 100 % a to jak za čtvrtletní cíle tak roční. Roční interval probíhá v měsíci únor-březen, kdy během března dojde k hodnocení a po jeho ukončení si zaměstnanec vkládá nové cíle na další hodnoticí období. Čtvrtletní cíle si zaměstnanec stanovuje v měsíci leden, duben, červenec a říjen zároveň i v těchto měsících probíhá hodnocení uplynulého období a vkládání cílů na další čtvrtletí.

### **Pohyb a činnosti v systému**

Hodnocený si na kartě Moje cíle nastaví cíle na hodnoticí období, cíle si může zaměstnanec vložit vlastní, ale pokud má dohodnuté cíle na základě předchozího hodnocení se svým manažerem/hodnotitelem, musí do systému vložit dohodnuté cíle. Dohodnuté cíle mohou vzniknout na základě nesplněných cílů z předchozího hodnoticího období nebo na základě požadavků hodnotitele na daného hodnoceného zaměstnance.

Následně hodnocený přiřazuje jednotlivým cílům procentuální váhu. Jakmile je součet vah všech zadaných cílů ve výši 100 %, odesílá zaměstnanec své cíle na svého přímého hodnotitele. Následně hodnotitel cíle hodnoceného buď schválí, nebo upraví a odešle zpět hodnocenému. Hodnotitel si může vyžádat změnu formulace cílů od hodnoceného a zašle mu pak cíle zpět k úpravám. V případě úprav zasílá hodnocený vytvořené cíle zpět hodnotiteli, dokud hodnotitel cíle neodsouhlasí.

Následně jsou pak personálním administrátorem pro jednotlivá oddělení otevřena hodnocení konkrétního období. Je důležité, aby cíle, které budou v daném období hodnoceny, byly do systému vloženy a schváleny, jinak proces hodnocení nemá smysl. Po uplynulém období hodnocený hodnotí stanovené cíle, které byly schváleny hodnotitelem. K jednotlivým cílům jsou přidány komentáře, které jsou také doplněny

procenty plnění. V této fázi zároveň hodnocený navrhuje nové cíle na další hodnotící období. Poté, co hodnocený vyplní jednotlivé kroky, zasílá svůj návrh manažerovi/hodnotiteli. Hodnocený dále navrhuje v kartě rozvojových aktivit a plánu, v čem by se chtěl vzdělávat, tento krok musí být schválen případně upraven opět manažerem/hodnotitelem.

V posledním kroku procesu manažer/hodnotitel posuzuje návrh vyhodnocených cílů hodnoceného i s komentáři a celkovými schválenými procenty plnění úkolů. Po vyhodnocení manažerem/hodnotitelem probíhá hodnotící rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem, při němž se zároveň probírají i cíle a očekávání do dalšího roku. Jakmile dojde k vyhodnocení všech členů týmů, personální administrátor definitivně uzavírá hodnocení jednotlivých oddělení a otevírá prostor pro zadávání nových cílů na další období. Důležité je, aby hodnocení bylo řádně uloženo v systému, jelikož je na něho vázáno vyplácení ročních finančních bonusů.

#### **4.1.2 Metodika pro výroční rozhovory**

Společnost XY sestavila metodiku, kterou mohou využívat, jak hodnocení, tak manažeři/hodnotitelé, aby věděli, jak mají postupovat při procesu hodnocení.

- Jak na to.
- Cíle a příprava rozhovoru.
- Rozhovor.
- Harmonogram hodnocení.

##### **Jak na to**

- Hodnotit jen to, co dává smysl.
- Klíčovým úkolem je nastavení a plán rozvoje týmu a jeho členů.
- Klíčovým vstupem je osobní rozvojový plán.
- Pro každou pracovní roli je důležité vytvořit strukturu zpětné vazby dle potřeby.
- Naplánovat frekvenci zpětné vazby, ale nezapomenout, že rok je příliš dlouhá doba.
- Nebát se zeptat o radu kolegů z personálního oddělení.

## **Cíle a příprava hodnocení**

### **Cíle**

- Motivovat hodnocené k dalšímu osobnímu a odbornému rozvoji.
- Vytvořit vzájemnou zpětnou vazbu mezi hodnoceným a manažerem.
- Vyhodnotit osobní potenciál a potřeby rozvoje.
- Dohodnout se na cílech, pro nadcházející období.
- Identifikace manažerského potenciálu.

### **Příprava hodnotitele/manažera**

- Hodnotitel musí s dostatečným předstihem dohodnout místo, čas a obsah rozhovoru.
- Hodnotitel musí zkontrolovat, plnění dohodnutých cílů a úkolů za hodnocené období.
- Připravit návrh cílů a úkolů pro další hodnocené období.
- Hodnotitel se může zúčastnit workshopu s lektorem či zhlédnout video v systému Scholasticus, díky kterému bude manažerům objasněna metodika vedení rozhovoru se členy týmů.

## **Rozhovor**

- Vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí.
- Uvítat hodnoceného a odstranit u něho pocit napětí.
- Vysvětlit cíl a postup rozhovoru.
- Požádat hodnoceného, aby sám ohodnotil svůj výkon za hodnocené období.
- Klást otevřené otázky a nevyhýbat se otevřenosti v citlivých otázkách.
- Hodnotitel musí sdělit hodnocenému svůj názor na jeho pracovní výkon, na jeho chování a jednání.
- Hodnotitel nesmí zapomenout pochválit hodnoceného za dobře vykonanou práci.
- Hodnotitel popíše hodnocenému oblasti, ve kterých vyžaduje zlepšení. A hodnocený navrhne řešení, aby požadovaného zlepšení docílil.
- Hodnotitel může při hodnotícím rozhovoru doporučit možné cesty osobního rozvoje, aby došlo ke zlepšení hodnoceného.
- Hodnotitel by měl společně s hodnoceným najít cestu, která povede k dalšímu rozvoji hodnoceného, např. absolvování kurzu, stáže apod.
- Dohodnout si cíle a úkoly pro následující hodnotící období.

- Hodnotitel by měl zakončit hodnotící rozhovor pozitivně, povzbudivě a motivačně.
- Pokud hodnotitel hodnotí manažera, je důležité, aby byl vyhodnocen i rozvoj a potenciál jeho týmu i jednotlivých členů za poslední období s cílem identifikovat příležitosti pro další rozvoj.

### **Harmonogram hodnocení během roku 2020**

- Vložit cíle na rok 2019 do systému Scholasticus museli zaměstnanci nejpozději do 28. 2. 2020: hodnocený vložil do systému cíle, hodnotitel je následně schvaluje (pokud už se tak nestalo) a poté jsou společně cíle vyhodnoceny.
- Hodnotitel musel provést hodnotící rozhovory se členy svého týmu nejpozději do 31. 3. 2020.
- Pokud potřebuje hodnotitel pomoci nebo poradit, může se kdykoliv obrátit na personální oddělení.
- Výstupy z hodnocení předává hodnotitel personálnímu oddělení v tištěné nebo elektronické podobě.
- Na uložení hodnocení v systému Scholasticus je vázáno vyplácení ročních bonusů ve mzdě za měsíc březen, tedy v dubnu 2020.
- Po uzavření hodnocení za rok 2019 (tj. v průběhu března 2020) byla otevřena možnost vložení dohodnutých cílů na rok 2020, a to do 31. 3. 2020.

## **4.2 Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců**

V následující části diplomové práce je popsán vytvořený dotazník a jsou zde vyhodnoceny i jednotlivé výzkumné otázky, které byly použity v rámci dotazníkového šetření.

### **4.2.1 Náležitosti dotazníku**

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se zaváděným systémem hodnocení zaměstnanců ve Společnosti XY, byla použita metoda dotazníkového šetření. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena, jelikož se jedná o velmi efektivní, rychlou a finančně nenákladnou metodu.

Společnost XY se v roce 2019 rozhodla, že ve společnosti zavede jednotný systém hodnocení. Požádala proto společnost Scholasticus, která pro ni vytvořila specifický systém, do kterého si zaměstnanci zadávají své cíle, kterých chtějí za stanovené období

dosáhnout a na základě jejich splnění jsou pak následně hodnoceni. Jelikož systém hodnocení je teprve ve fázi zavádění, z tohoto důvodu Společnost XY, požadovala, aby byla provedena analýza pouze u zaměstnanců, kteří již aktivně tento zaváděný systém hodnocení zaměstnanců využívají a jsou na základě něho hodnoceni.

Dotazník byl sestaven na základě konzultací s personalistkou společnosti tak, aby získaná data měly, co největší přínos pro Společnost XY a na základě získaných dat se společnost dozvěděla, co zaměstnancům vyhovuje či nevyhovuje na zaváděném systému hodnocení. Všechny dotazníky byly provedeny zcela anonymně, a to z důvodu, aby zaměstnanci mohli zcela bez obav vyjádřit svůj názor na zaváděný systém hodnocení.

Dotazník je sestaven tak, aby zaměstnancům zabral, co možná nejméně jejich drahocenného času a neodváděl jejich pozornost od práce. Z toho důvodu jsou otázky formulovány jasně a výstižně, aby je zaměstnanci snadno pochopili a porozuměli jim. Před zahájením dotazníkového šetření byla provedena pilotáž u jednoho zaměstnance společnosti.

Dotazník je složen celkem ze 13 otázek, kde 9 otázek je zcela uzavřených, kdy zaměstnanec volí pouze 1 možnost odpovědi a zbylé 4 otázky jsou polootevřené, kde může zaměstnanec doplnit další informace. Dotazník je v plném rozsahu znění uveden v příloze č. 1.

Ve Společnosti XY v současné době aktivně používá zaváděný systém Scholasticus 50 zaměstnanců, kteří pracují v centrále společnosti. Dotazníky byly těmto zaměstnancům zaslány k vyplnění pomocí Google formuláře. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán dne 5. 3. 2020 a dával možnost dotazník vyplnit až do 19. 3. 2020. I když dotazníkové šetření trvalo dva týdny i přes opakovanou urgenci personalistky vyplnilo dotazník pouze 30 zaměstnanců. Nízký počet navracených dotazníků je pravděpodobně ovlivněn nízkou motivací zaměstnanců k jeho vyplnění, jelikož z šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou se systémem hodnocení příliš spokojeni, čehož si je i společnost vědoma. Procentuální návratnost dotazníků tak činí 60 % z celkového počtu zaměstnanců, kteří již aktivně systém hodnocení používají.

#### 4.2.2 Výzkumné otázky

Před sestavením dotazníku, byly sestaveny výzkumné otázky, které jsou navázány na cíl diplomové práce. Cílem diplomové práce je analýza spokojenosti zaměstnanců s novým zaváděným systémem hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě získaných dat budou navržena doporučení, která mohou vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců s novým systémem hodnocení.

##### Výzkumné otázky:

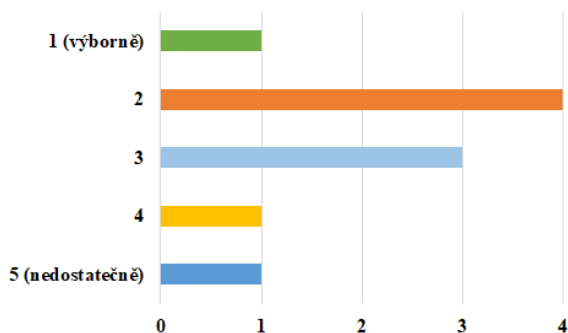
- Jak nový systém vnímají zaměstnanci, kteří ho již aktivně využívají?
- Jak bylo pro zaměstnance náročné pochopit princip fungování systému?
- Je či není podle zaměstnanců zaváděný systém přínosný nástroj pro hodnocení zaměstnanců?

Na následující otázky bylo odpovězeno v rámci dotazníkového šetření na základě analýz odpovědí.

#### 4.2.3 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníků

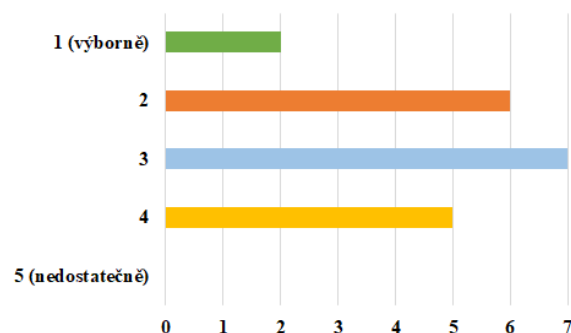
V následující části práce jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky, na které byli zaměstnanci tázáni v dotazníkovém šetření. Vytvořený dotazník byl jednotný, jak pro hodnotitele/manažery, tak pro hodnocené zaměstnance. Zda se jedná o hodnotitele nebo hodnoceného zaměstnance vyplynulo z **otázky číslo 11**. Na základě odpovědi na tuto otázku byly následně dotazníky rozděleny a vyhodnoceny. Z celkových 30 dotazníků se šetření zúčastnilo celkem 10 *hodnotitelů*/manažerů a 20 *hodnocených* zaměstnanců. Získané výsledky jsou vždy graficky vyhodnoceny a popsány. K vyhodnocení otázek byl použitý kancelářský software Microsoft Excel.

Graf 4.1 Jak dobře zná systém  
(hodnotitel)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.2 Jak dobře zná systém  
(hodnocený)-



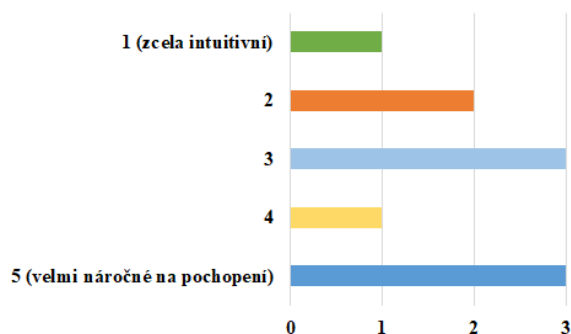
Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka (otázka č. 1) v dotazníku byla zaměřena na znalost zaváděného systému hodnocení zaměstnanců. Byla položena jak hodnotitelům, tak hodnoceným zaměstnancům a přesně zněla: „**Jak dobře znáte Scholasticus (Learning Management System Společnosti XY)? (1 – výborně, 5 – nedostatečně).**“. Úkolem této otázky bylo zjistit, do jaké míry znají systém hodnocení zaměstnanci Společnosti XY, kteří ho již aktivně využívají a zda považují svou znalost systému za odpovídající.

Nejčastější odpověď na tuto otázku u *hodnotitelů* byla, že systém znají chvalitebně, tuto odpověď uvedlo celkem 40 % (4 z 10) *hodnotitelů*. *Hodnocení* se nejčastěji přiklání k odpovědi, že systém hodnocení znají dobře celkem 35 % (7 z 20) *hodnocených*.

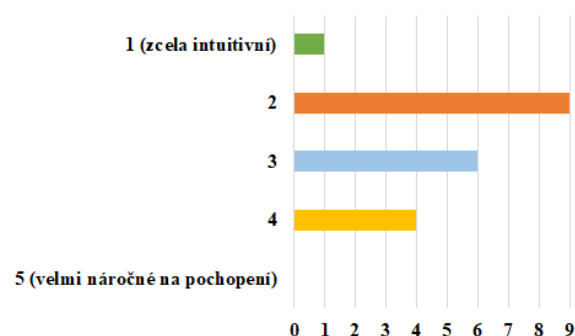
Zajímavé je, že žádný z *hodnocených* se nepřiklonil k odpovědi, že systém hodnocení zná nedostatečně oproti tomu v grafu *hodnotitelů* je tato odpověď zastoupena v celkové výši 10 % (1 z 10). Celkově lze tuto odpověď shrnout, že stejné procento zaměstnanců, jak *hodnotitelů*, tak *hodnocených* se přiklání k výborné znalosti systému. Většina zaměstnanců považuje svou znalost systému za chvalitebnou až dobrou. Tuto skutečnost považují za příznivý výsledek, jelikož je systém zaváděn do provozu ve společnosti teprve prvním rokem.

Graf 4.3 Pochopení systému  
(hodnotitel)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.4 Pochopení systému  
(hodnocený)-



Zdroj: Vlastní zpracování

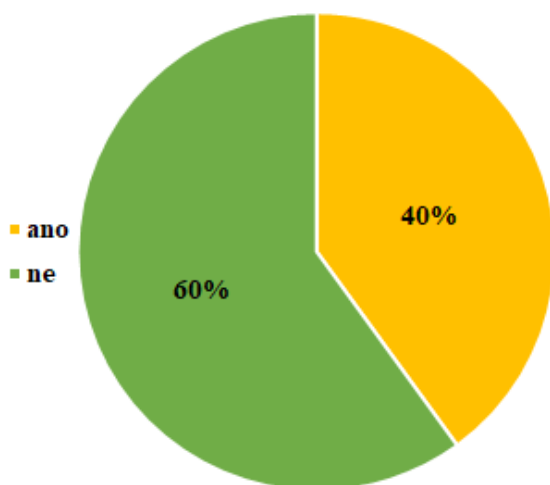
Druhá otázka (otázka č. 2) zněla: „**Bylo pro Vás náročné pochopit fungování Scholasticu? (1 – zcela intuitivní, 5 – velmi náročné na pochopení).**“.

Z grafu *hodnotitelů* vyplývá, že nejvíce se *hodnotitelé* v odpovědích přiklonili k variantě odpovědi 3 (částečně intuitivní) a 5 (velmi náročné na pochopení).

Oproti tomu *hodnocení* nejčastěji uvedli odpověď 2, že pochopení fungování systému bylo pro ně intuitivní. Žádný z *hodnocených* zaměstnanců neuvedl, že bylo pochopení systému Scholasticus velmi náročné na pochopení.

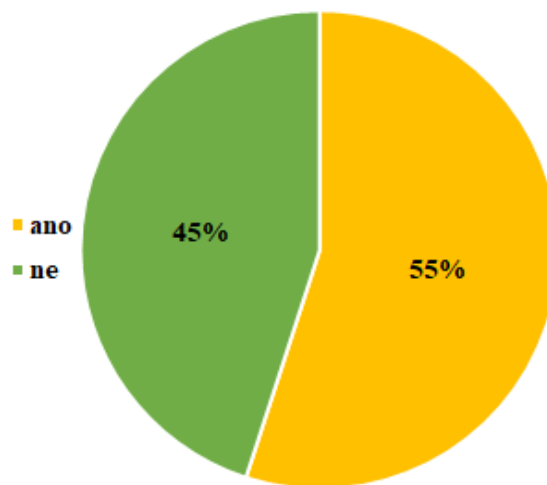


Graf 4.5 Vnímání přínosu systému  
(hodnotitel)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.6 Vnímání přínosu systému  
(hodnocený)-



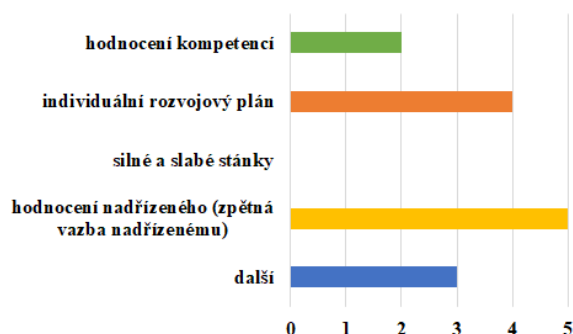
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka v dotazníku byla otázka, která byla zaměřena na vnímání přínosu systému. Hodnoceným zaměstnancům byla (otázka č. 3) položena tímto způsobem: „Vnímáte Scholasticus jako přínosný nástroj pro hodnocení? Pokud ano, jaký je podle Vás jeho největší přínos? “.

Celkem 60 % (6 z 10) *hodnotitelů* uvedlo, že systém Scholasticus nepovažují za přínosný nástroj, který má sloužit k hodnocení zaměstnanců a 40 % (4 z 10) *hodnotitelů* uvedlo, že vnímají systém hodnocení zaměstnanců, jako přínosný nástroj hodnocení. Přínos systému Scholasticus *hodnotitelé* vnímají pozitivně v tom, že systém jim umožňuje mít přehledně uložené hodnocení a výsledky hodnocení na jednom místě, mají prostřednictvím systému přehled o realizaci a výstupech z hodnocení zaměstnanců, považují systém za jednoduchý, který zároveň splní funkci podpory hodnotícího procesu.

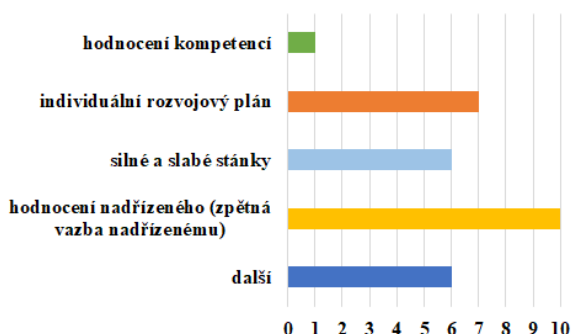
Oproti tomu 55 % (11 z 20) *hodnocených* vnímá systém jako přínosný a 45 % (9 z 20) z nich považuje systém za nepřínosný. Přínosnost systému spatřují v tom, že nastavení cílů je pro ně motivační, mohou si zde provést historickou kontrolu zadaných údajů, přehlednost zadaných cílů na jednom místě v elektronické podobě, zadaná data jsou kdykoliv dostupné a poskytuje základnu pro setkání dvou stran a to hodnoceného a hodnotitele.

Graf 4.7 Oblasti rozšíření systému  
(hodnotitel)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.8 Oblasti rozšíření systému  
(hodnocený)-



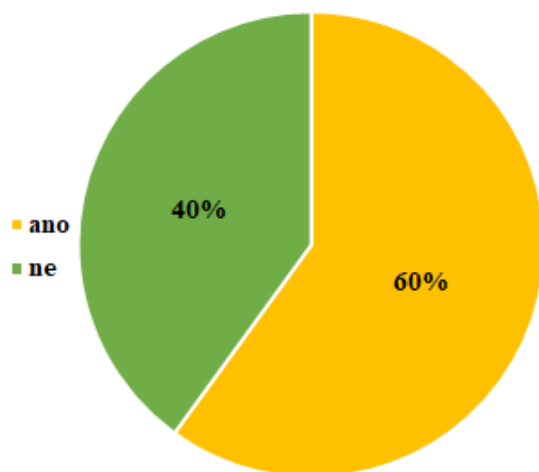
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 byla zaměřena na zjištění, zda by zaměstnanci ocenili, kdyby systém hodnocení byl rozšířen o další oblasti hodnocení. Celkové znění otázky bylo: **„Dávalo by Vám smysl rozšířit Scholasticus o některou z dalších oblastí? Můžete uvést více možností, případně doplňte další možnosti.“**.

*Hodnotitelé* by nejvíce ocenili, kdyby byl systém hodnocení zaměstnanců doplněn o hodnocení nadřízeného (hodnotitele), celkem tuto odpověď uvedlo 36 % *hodnotitelů*. Dále by *hodnotitelé* také ocenili rozšíření systému o individuální rozvojový plán (29 %). Jako další možnosti uvedli *hodnotitelé*, že by systém mohl být rozšířen o metodu 360 stupňů a hodnocení týmů. Z grafu vyplývá, že by *hodnotitelé* neocenili rozšíření systému o hodnocení kompetencí.

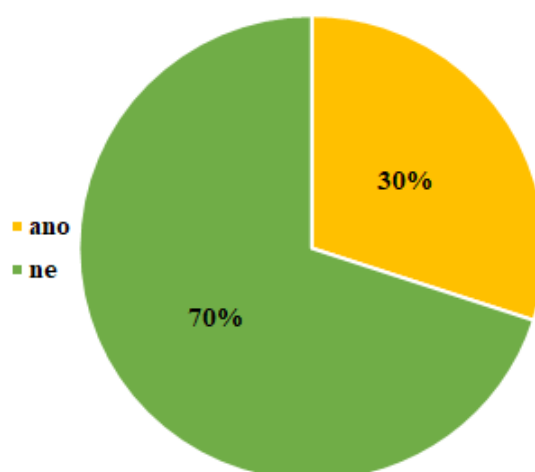
*Hodnocení* zaměstnanci (34 %) by nejvíce ocenili rozšíření systému o hodnocení nadřízeného (hodnotitele). Jako druhou nejčastější odpověď pak uvedli rozšíření o individuální rozvojový plán (23 %). V pořadí třetí nejčastější odpovědí pak byl požadavek na rozšíření systému o možnost hodnocení silných a slabých stránek zaměstnanců (20 %).

Graf 4.9 Náměty ke zlepšení  
(hodnotitel)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.10 Náměty ke zlepšení  
(hodnocený)-



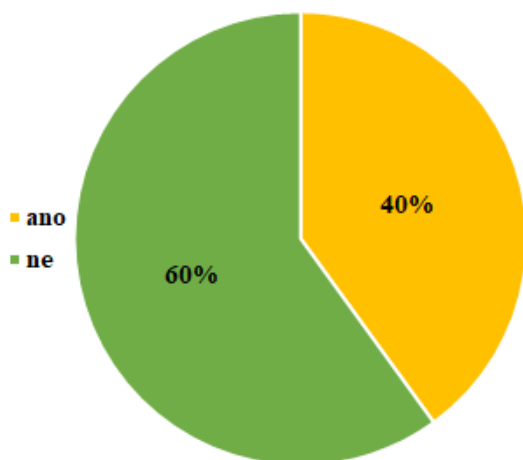
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: „**Máte náměty ke zlepšení funkcionality Scholasticu? Pokud ano, uveďte jaké.**“. Cílem této otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci chtěli zlepšit některé funkce, které systém hodnocení nabízí, případně zda by ocenili vložení nových funkcí, které systém nemá a zaměstnancům tato funkce chybí.

*Hodnotitelé* z 60 % (6 z 10) uvedli, že mají jisté náměty ke zlepšení funkcionality systému Scholasticus. Jako náměty ke zlepšení *hodnotitelé* uvedli: vylepšení správy a zjednodušení obslužnosti systému, (nyní je často nutné při vybraných úkolech před spuštěním systému vždy kontaktovat zaměstnance z HR) a doplnění funkce filtrování, aby byla zajištěna lepší přehlednost výsledných dat. Také by bylo vhodné upravit uzavírání jednotlivých částí procesů hodnocení zaměstnanců na určitá období. *Hodnotitelé* navrhli, zavedení jednotného společného systému ve Společnosti XY na veškeré pracovní úkony související s výkonem práce.

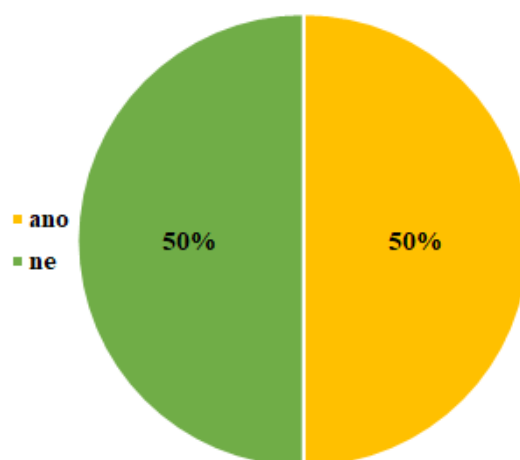
Oproti tomu 70 % (14 z 20) *hodnocených* uvedlo, že nemají žádné náměty ke zlepšení funkcionality, pak lze z těchto odpovědí předpokládat, že většina *hodnocených* je spokojena s funkcionalitou zaváděného hodnoticího systému. Pouze 30 % uvedlo, že mají nějaké návrhy, které by přispěly ke zlepšení. Jedná se o návrh ke zlepšení komunikativnosti systému. Mělo by dojít ke zjednodušení a časovému sladění.

Graf 4.11 Doporučení systému  
(hodnotitel)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.12 Doporučení systému  
(hodnocený)-



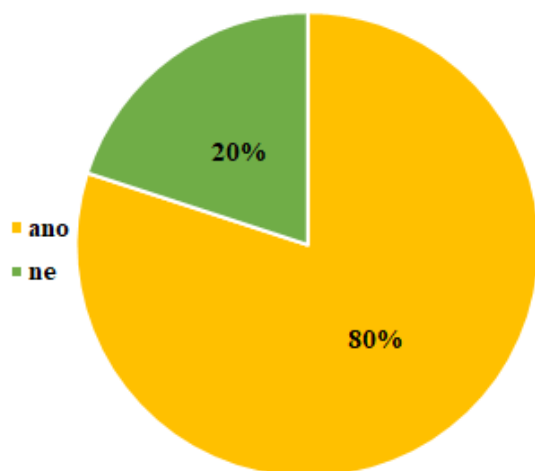
Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem otázky č. 6: „**Doporučili byste Scholasticus ostatním zaměstnancům, kteří ho ještě nepoužívají?**“, bylo zjistit, zdali by zaměstnanci doporučili systém dalším zaměstnancům ve společnosti, jelikož jak je výše uvedeno, pracuje se se systémem v omezeném testovacím režimu, kde ho používá minimální počet zaměstnanců.

Jak vyplývá z grafu 4.11, většina *hodnotitelů* by systém Scholasticus nedoporučila ostatním zaměstnancům ve Společnosti XY. Výsledek odpovědi a nespokojenost *hodnotitelů* se systémem už byla zjevná z otázky č. 3, kde byli *hodnotitelé* tázáni na to, zda **Vnímají systém Scholasticus, jako přínosný nástroj?** Tato otázka už pak jen potvrzuje jejich nespokojenost se systémem.

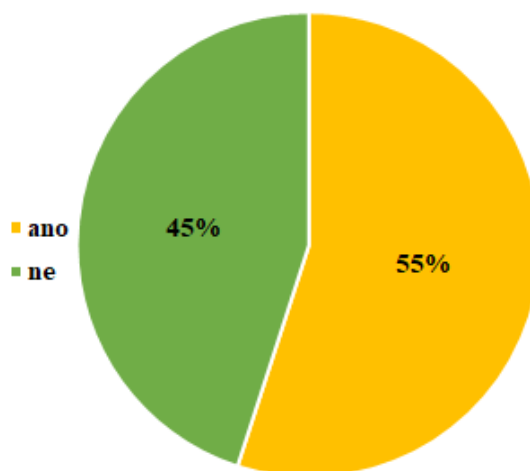
Z grafu 4.12 plyne, že *hodnocení* se staví k systému neutrálně, jelikož 50 % by systém doporučilo ostatním zaměstnancům a 50 % nikoliv.

Graf 4.13 Nespokojenost zaměstnanců se systémem (*hodnotitel*)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.14 Nespokojenost zaměstnanců se systémem (*hodnocený*)-



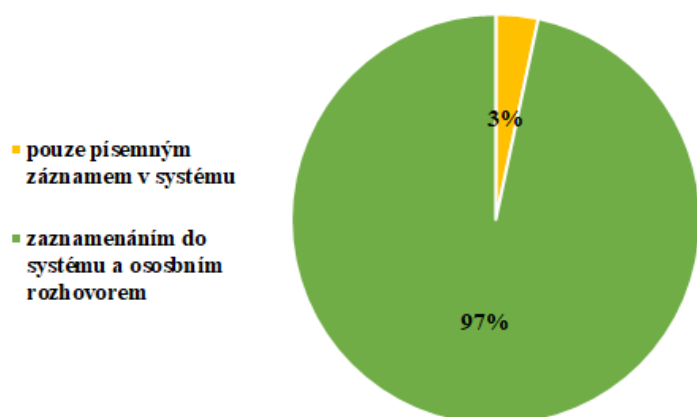
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 7 mohli zaměstnanci doplnit odpověď o svůj názor na systém. Otázka č. 7 zněla: „**Je něco, s čím ve Scholasticu nejste spokojeni?**“. Cílem otázky bylo zjištění hlavních důvodů nespokojenosti zaměstnanců se systémem. Jelikož si vedení Společnosti XY uvědomuje chyb v systému, ale chtěli získat konkrétní informace od samotných uživatelů.

Graf 4.13 uvádí, že 80 % *hodnotitelů* je s něčím v systému nespokojena. *Hodnotitelé* uvádějí, že systém hodnocení považují za krok zpět, vzhledem ke složitosti vyplnění. Ocenili by větší automatizaci, která by eliminovala neustálé zásahy HR. Jistý nedostatek také vidí v duplikaci dat, jelikož data musí být odesílány současně separátně v e-mailech. Drobný nedostatek *hodnotitelé* spatřují také v editaci dat, protože data lze editovat pouze v určitých obdobích.

*Hodnocení* zaměstnanci jsou taky z 55 % nespokojeni se systémem. Za nedostatky považují - horší orientaci v prostředí systému (domnívají se, že systém nekomunikuje intuitivně), občas dojde při práci k vymazání hodnocení a musí si hodnocení nastavit znovu. Obecně zaváděný systém považují jako za „jeden z mnoha“, ve kterém se musí učit nové orientaci. Ocenili by nejvíce sjednocení všech systému používaných ve společnosti v jeden.

Graf 4.15 Forma hodnocení hodnocených i hodnotitelů.

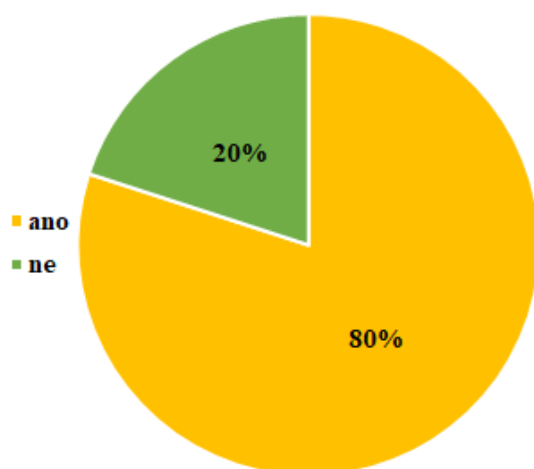


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zdali jsou zaměstnanci hodnoceni dle požadavků společnosti, které má probíhat na principu písemného záznamu do systému a následném osobním pohovoru. Tato otázka byla položena, jak *hodnotitelům*, tak i *hodnoceným*, jelikož jsou všichni zaměstnanci hodnoceni svým příslušným pracovním vedoucím. Tato skutečnost umožnila celkové spojení všech získaných výsledků od zaměstnanců (hodnotitelů i hodnocených) do jednoho grafu. Celkové znění otázky č. 8 bylo: „**Jakou formou probíhá hodnocení?**“.

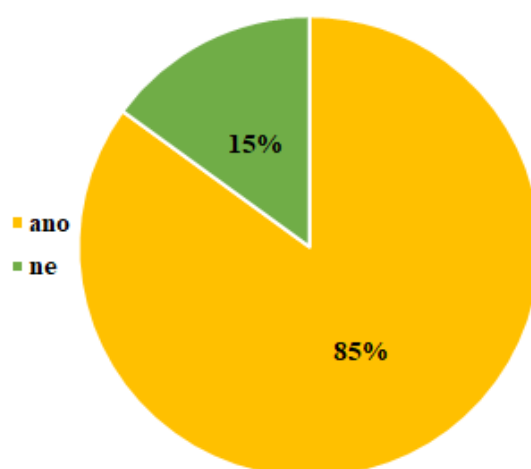
Z grafu 4.15 vyplývá, že 29 (97 %) zaměstnanců je hodnocených na základě záznamu do systému a poté osobním rozhovorem s nadřízeným/hodnotitelem. Pouze 1 (3 %) zaměstnanec uvedl, že je hodnocen pouze písemným záznamem v systému.

Graf 4.16 Provázanost hodnocení  
s bonusy (*hodnotitel*)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.17 Provázanost hodnocení  
s bonusy (*hodnocený*)-



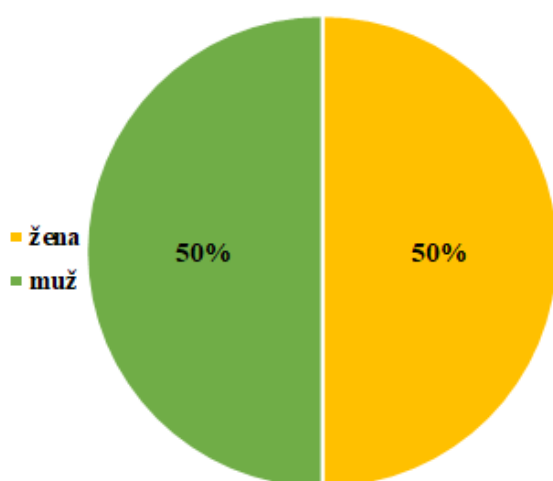
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je uvedeno v teoretické části, obvykle by mělo být hodnocení provázáno s vyplácením bonusů zaměstnancům. Proto byla tato otázka zařazena do dotazníkové části, aby bylo zjištěno, zdali to tak funguje i ve Společnosti XY. Znění otázky č. 9: „**Je Vaše hodnocení provázáno s výší bonusů?**“.

Z grafu 4.16 vyplývá, že u 80 % *hodnotitelů* je výše vyplácených bonusů provázána s hodnocením. Pouze 20 % uvedlo, že jejich výše není provázána s výší bonusů.

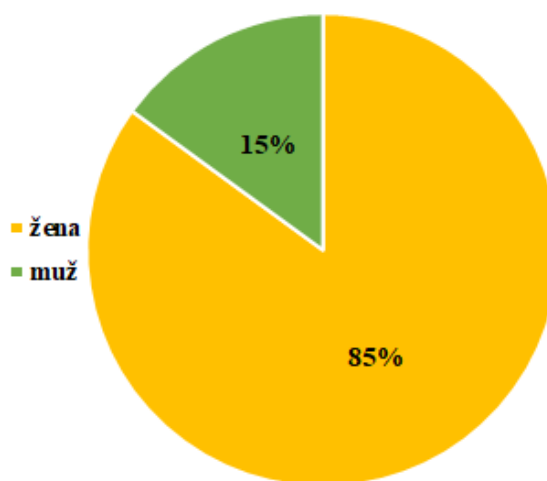
Celkem 85 % *hodnocených* uvedlo, že je jejich hodnocení provázáno s výší bonusů a zbylých 15 % pak uvedlo, že hodnocení není provázáno s jejich výší bonusů.

Graf 4.18 Pohlaví *hodnotitelů*-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.19 Pohlaví *hodnocených*-



Zdroj: Vlastní zpracování

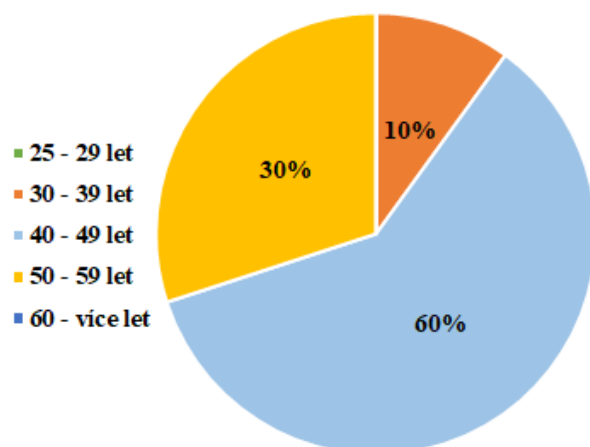
Otázka č. 10, která byla položena zaměstnancům, zněla: „**Jaké je Vaše pohlaví?**“.

Za využití této identifikační otázky bylo zjištěno, že se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 5 *hodnotitelů* žen (50 %) a 5 (50 %) *hodnotitelů* mužů.

*Hodnocených* se zúčastnilo celkem 17 (85 %) žen a 3 (15 %) mužů. Grafické vyjádření odpovědí na tuto otázku č. 10 je znázorněno v grafu 4.18 a grafu 4.19.

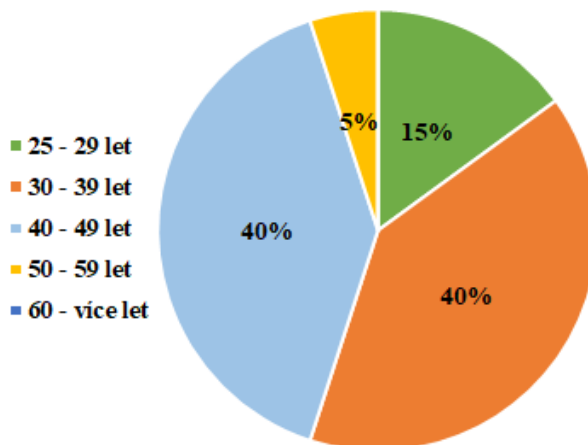


Graf 4.20 Věk *hodnotitelů*-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.21 Věk *hodnocených*-



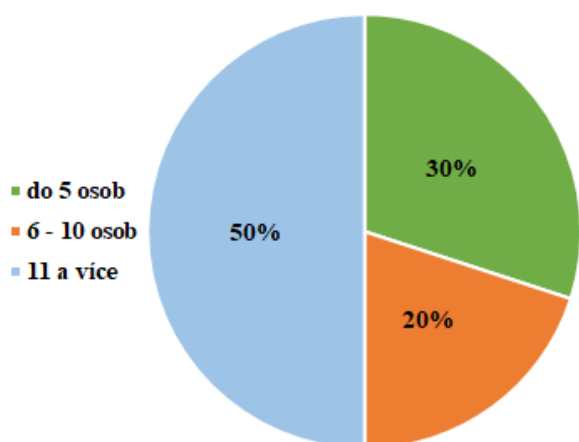
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 v dotazníkovém šetření byla také otázka identifikačního charakteru, která zněla: „**Jaký je Váš věk?**“.

Z daného počtu *hodnotitelů* náleží 1 (10 %) do věkové kategorie 30-39 let, 6 (60 %) *hodnotitelů* se řadí do kategorie 40-49 let a zbylí 3 (30 %) *hodnotitelé* jsou součástí věkové kategorie 50-59 let.

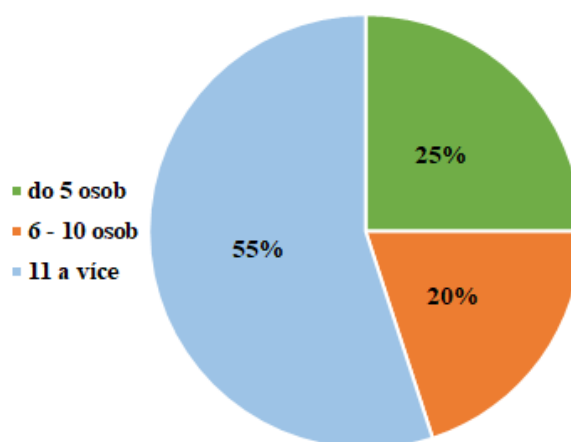
Z celkového počtu *hodnocených* patří 3 (15 %) do věkové kategorie 25-29 let, 8 (40 %) do kategorie 30-39 let stejný počet *hodnocených* také patří do kategorie 40- 49 let. Zbylí 1 (5 %) *hodnotitel* pak patří do kategorie 50-59 let.

Graf 4.22 Počet členů oddělení  
(hodnotitel)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.23 Počet členů oddělení  
(hodnocený)-



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrečná třináctá otázka zněla „**Jaký je počet členů oddělení, ve kterém pracujete?**“. Účelem této otázky, bylo zjistit, v jak velkém kolektivu zaměstnanců respondenti pracují, jelikož zaměstnanci ve Společnosti XY pracují většinou v týmech.

Celkem 3 *hodnotitelé* (30 %) uvedli, že pracují v oddělení, kde je celkový počet zaměstnanců do 5 osob. Další 2 (20 %) *hodnotitelé* označili, že jsou členy oddělení od 6 do 10 osob. A zbylých 5 (50 %) *hodnotitelů* pak uvedlo, že je členem oddělení o počtu členů 11 a více.

Z grafu 4.23, ve kterém jsou znázorněny odpovědi *hodnocených*, vyplývá, že 5 (25 %) *hodnocených* pracuje v oddělení, ve kterém je počet zaměstnanců do 5 osob. Dále 4 (20 %) pracuje na oddělení od 6 do 10 osob. A zbylých 11 (55 %) *hodnocených* pracuje v oddělení, kde je zaměstnáno 11 a více osob.

## 5 Návrhy a doporučení

Následující část diplomové práce je věnována návrhům a doporučením pro úpravu zaváděného systému hodnocení zaměstnanců ve Společnosti XY. Návrhy a doporučení jsou stanoveny na základě analýzy teoretických poznatků a analýzy současného stavu zaváděného systému hodnocení zaměstnanců za využití dotazníkového šetření a výzkumných otázek. Veškeré návrhy a doporučení jsou navrženy v souladu s cílem této diplomové práce.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci, kteří již zaváděný systém Scholasticus aktivně používají, s ním nejsou spokojeni. Této informace, je si však Společnost XY již vědoma. Hlavní příčinu spatřuje společnost zejména v omezených finančních možnostech určených pro vývoj a aplikaci nového systému. Společnost XY se snaží zkontaktovat dodavatele systému, s požadavkem na jeho zlepšení, který však nereaguje na jejich připomínky ke zlepšení funkcionality systému hodnocení zaměstnanců ve Společnosti XY.

### 5.1 Odpovědi na výzkumné otázky

V úvodu dotazníkového šetření byly stanoveny 3 výzkumné otázky, na které je možné odpovědět na základě výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo ve společnosti.

- První výzkumná otázka zněla: **„Jak nový systém vnímají zaměstnanci, kteří ho již aktivně využívají?“**. Na tuto otázku může být zodpovězeno na základě vyhodnocených odpovědí z otázky č. 3. Z celkových 30 respondentů považuje 50 % Scholasticus za přínosný nástroj pro hodnocení zaměstnanců a dalších 50 % ho však za přínosný nepovažuje. Z celkového pohledu všech respondentů bez rozdělení na hodnotitele a hodnoceného je procentuální poměr vyrovnaný. Při rozdělení na hodnotitele a hodnocené zaměstnance dochází ke změně poměrů. Celkem 60 % hodnotitelů tento nástroj považuje za nepřínosný a pro 40 % je tento systém vhodným nástrojem. Celkem 45 % hodnocených zaměstnanců považuje systém za nepřínosný a pro 55 % je při hodnocení dobrým pomocníkem. Ze sumarizace výsledku plyne skutečnost, že hodnotitelé mnohem více pracují s tímto systémem a jsou k němu více kritičtí. Hodnocení zaměstnanci si do systému vkládají pouze své cíle a přidělují jim procentuální váhu. Oproti tomu hodnotitel musí cíle s hodnoceným projednat

následně mu je schválit a také v systému vyhodnotit. Současně tam vkládá i své navržené cíle, na základě kterých je i on hodnocený. Proto za více relevantní lze považovat získané dotazníkové data od hodnotitelů.

- Druhá výzkumná otázka zněla: „**Jak bylo pro zaměstnance náročné pochopit princip fungování systému?**“. V souhrnném výsledku lze zhodnotit, že 12 (40 %) zaměstnanců z celkového počtu 30 respondentů uvedlo odpověď č. 2. Tímto rozumíme, že systém byl pro zaměstnance při pochopení jeho fungování považován za intuitivní a zaměstnanci převážně neměli problém pochopit funkčnost systému a princip jeho fungování.
- Třetí výzkumná byla položena takto: „**Je či není podle zaměstnanců zaváděný systém přínosný nástroj pro hodnocení zaměstnanců?**“. Jak uváděli nejčastěji zaměstnanci v dotaznících, přínosnost systému Scholasticus je v tom, že jim systém umožňuje mít zadané cíle a následně i vyhodnocení cílů na jednom místě, systém také umožňuje historickou kontrolu a přehlednost. Nejčastější negativa systému jsou pak pro zaměstnance skutečnost, že je to jeden z mnoha systému používaných ve společnosti. Často bylo v dotaznících uváděno, že by zaměstnanci ocenili, kdyby používané systémy pro hodnocení zaměstnanců, intranet společnosti, vyúčtování služebních cest apod. byly nahrazeny jednotným systémem, který by obsahoval všechny tyto činnosti a došlo by tímto k lepší orientaci zaměstnanců v systému a urychlení práce.

## **5.2 Návrhy a doporučení na úpravu zaváděného systému hodnocení**

V této podkapitole jsou představeny samotné navrhované doporučení pro úpravu zaváděného systému Společnost XY, které převážně vychází z odpovědí získaných z dotazníkového šetření.

### **5.2.1 Hodnocení nadřízeného (zpětná vazba nadřízenému)**

Podle výsledků z dotazníkového šetření (otázka č. 4), by zaměstnanci Společnosti XY ocenili rozšíření systému o další oblasti. V současné době nabízí Scholasticus pouze v systému hodnocení zadání cílů na stanovené období a poté jeho následné vyhodnocení.

Doporučením na základě provedeného dotazníkového šetření je návrh o doplnění možnosti v systému hodnotit nadřízeného. Při takovém druhu hodnocení zaměstnanec

hodnotí svého hodnotitele/nadřízeného. Tímto se hodnotitel dozví zpětnou vazbu a získá informace, v jakých činnostech se má zlepšit. Hodnocením by byl hodnotitel upozorněn na chyby, kterých se dopouští. Jedná se o nástroj sebezdokonalování, aby se stal ještě lepším nadřízeným a mohl tak eliminovat své slabé stránky, aby mohlo dojít ke zlepšení jeho silných stránek. Zavedení tohoto systému hodnocení by společnost získala nové přínosné informace, jelikož na základě hodnocení od hodnotitelů by mohla identifikovat schopné manažery ve společnosti, kteří by následně mohli být s pomocí tohoto hodnocení povyšováni.

### **5.2.2 Individuální rozvojový plán**

Druhou nejčastější odpovědí na otázku č. 4 (36,7 %) bylo, že by zaměstnanci ocenili rozšíření systému Scholasticus o možnost tvorby individuálního rozvojového plánu. Cílem plánu individuálního rozvoje je definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností zaměstnanců a následně budou mít za cíl odstranění kvalifikačního „deficitu“.

Zavedení individuálního rozvojového plánu ve Společnosti XY, by došlo ke zvýšení kompetencí zaměstnanců. Přímý nadřízený by se zaměstnancem sestavil plán rozvoje na stanovené období, kterého by měl zaměstnanec docílit.

#### **Kroky při formování plánu rozvoje:**

- Identifikace vzdělávacích potřeb u zaměstnance.
- Stanovení cílů, které má zaměstnanec splnit.
- Stanovení forem a metod, které budou sloužit zaměstnanci k jeho rozvoji.
- Časový harmonogram činností.
- Hodnocení naplnění individuálního rozvojového plánu zaměstnancem.

Zavedením individuálního rozvojového plánu by Společnost XY, dala najevo svým zaměstnancům, že jsou pro ní velmi významní a zajímá se o jejich osobní rozvoj. Zaměstnanci by tak díky tomuto plánu mohli neustále zvyšovat svou kvalifikaci a odbornost ve své profesi.

### 5.2.3 Zavedení metody 360 stupňů

V otázce č. 4 také mohli zaměstnanci doplnit další navrhované možnosti, zaměstnanci jako třetí nejčastější odpověď (30 %) uvedli, že by Společnost XY mohla zavést k systému Scholasticu také i metodu 360 stupňovou zpětnou vazbu.

Při aplikaci této metody je hodnocení zaměstnanců, jak je již uvedeno v teoretické části práce prováděno různými zaměstnanci. Hodnocení se obvykle účastní nadřízený, kolegové, podřízený a externí/interní zákazníci. Při aplikaci této metody do společnosti by bylo umožněno, že by zaměstnanec získal zpětnou vazbu od více zaměstnanců. Díky tomu by hodnocení zajistilo větší objektivitu. Dané hodnocení umožní také hodnoceným zjistit, za co je ostatní zaměstnanci chválí nebo případně kritizují. Následně po zjištění těchto informací budou mít hodnocení možnost, se na ně více soustředit v průběhu roku, aby bylo jejich konečné hodnocení co možná nejlepší. Hodnotitelé by pak měli k dispozici několik zpětných vazeb na hodnoceného zaměstnance i od jiných zaměstnanců (hodnotitelů). U této metody je důležité klást důraz na archivaci informací, aby konečné hodnocení zaměstnance dosahovalo nejvyššího stupně objektivity.

### 5.2.4 Další návrhy ke zlepšení systému

Doporučila bych, aby se Společnost XY zaměřila na zlepšení funkcionality systému hodnocení. Do systému Scholasticus by měl být doplněn filtr, který umožní filtrování výstupních informací a hodnotících dat. Tímto by byla zvýšená přehlednost a orientace při práci v systému. Bylo by také vhodné zlepšení intuitivnosti a komunikativnosti systému.

Za doporučení také považuji zjednodušení správy a administrativy systému. Jelikož v současnosti systém hodnocení neustále potřebuje při používání různé zásahy, povolení či schválení zaměstnanců z oddělení HR, tak doporučuji systém upravit dle přidělených kompetencí a práv pro každého zaměstnance v rozsahu pracovních činností a pracovního zařazení individuálně. Proces je nutné automatizovat, aby nedocházelo neustále k nezbytným zásahům jiných pracovníků při plnění dílčích úkonů v systému a mimo jiné také neustálému pracovnímu rozptylování a úspoře času pracovníků z oddělení HR. (jedná se zejména o možnost zadávání nových cílů, ....)

V závěru bych doporučila na základě poznatků, Společnosti XY, řešit komplexně do budoucna zjednodušení několika stávajících používaných systému v jeden a nahradit

tak všechny své systémy, které jsou ve společnosti zaměstnanci nyní používány (např. intranet, SAP, docházka, cestovní doklady apod.) jedním novým moderním systémem, usnadňujícím a zejména zrychlujícím práci. Tento zásah vyžaduje zajisté velké množství finančních prostředků a trpělivosti zaměstnanců, jedná se však o dlouhodobou investici, která pomůže všem. Jednotný systém, např. poskytuje společnost PC HELP, a.s., která vytvořila personální a mzdový systém plusPortal. Systém nabízí zaměstnancům jednotlivé moduly personalistiky, mzdy, docházky, vzdělání, náboru zaměstnanců, cestovní výdaje a hodnocení zaměstnanců. Díky tomuto systému by společnost měla veškeré informace na jednom místě a zaměstnanci by tak měli vše zastřešeno jednotným a přehlednějším systémem.

## 6 Závěr

Lidské zdroje jsou v současné době považovány za jeden z nejdůležitějších článků ve společnosti. Společnost může disponovat nejmodernějšími technologiemi, ale pokud nemá patřičně kvalifikované zaměstnance, nedosahuje na trhu dostatečné prosperity a konkurenceschopnosti. Společnosti se průběžně zabývají rozvojem a řízením lidských zdrojů, které jsou tvořeny mnoha personálními činnostmi. Tato diplomová práce byla zaměřena na jednu z personálních činností – hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

Cílem této diplomové práce byla analýza spokojenosti zaměstnanců s novým zaváděným systémem hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Analýza byla provedena na základě teoretických poznatků a současného stavu hodnocení zaměstnanců za využití dotazníkového šetření. Diplomová práce byla rozdělena do dvou hlavních částí a to na část teoretickou a část praktickou.

V úvodu teoretické části práce byla popsána metodika diplomové práce, která byla použita pro zpracování této diplomové práce. V kapitole teoretických východisek byly objasněny jednotlivé získané teoretické informace, které se staly podkladem pro zpracování praktické části práce. V rámci kapitoly teoretická východiska hodnocení zaměstnanců bylo nejprve obecně charakterizováno řízení lidských zdrojů a s ním spojené činnosti. Poté byla diplomová práce plně zaměřena na hodnocení zaměstnanců, které bylo stěžejním tématem celé této práce. V podkapitole hodnocení zaměstnanců bylo podrobně popsáno hodnocení zaměstnanců, které je složeno z nejrůznějších částí.

Druhou část práce tvoří praktická část, její úvod je věnován charakteristice vybrané společnosti, pro kterou tato diplomová práce slouží jako zdroj informací k zaváděnému systému hodnocení zaměstnanců. Součástí praktické části práce jsou dále základní informace o Společnosti XY, její historie, mise, hodnot a společenská odpovědnost. Následně byla představena organizační struktura společnosti a struktura zaměstnanců. Struktura zaměstnanců byla zpracována do grafické podoby dle pohlaví, věku a odpracovaných let. Poté byla práce zaměřena pouze na analýzu zaváděného systému hodnocení zaměstnanců.

V rámci analýzy současného stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti byl detailně popsán zaváděný systém Scholasticus ve Společnosti XY. Dále bylo definováno dotazníkové šetření a byly představeny výzkumné otázky, které byly stanoveny před



samotným dotazníkovým šetřením. Následně pak bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo vyhodnoceno pomocí grafů a jejich popisů. Na základě teoretických poznatků a dotazníkového šetření bylo v závěru práce odpovězeno na výzkumné otázky a nastíněny návrhy a doporučení pro úpravu současného systému hodnocení zaměstnanců ve Společnosti XY.

Dle názoru autorky stanovený cíl z úvodu diplomové práce, byl splněn.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, D. 2008. *Performace Appraisals. Strategies for Success*. New York: Amacom Books.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KÁŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: PC Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří, BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU, SOET, vol. 21, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-03274-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORNÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JOSHI, Manmohan. *Human Resource Management*. Published 2015 by Bookboon.com. ISBN 987-87-403-0393-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

MONDY, Wayne R. and Joseph J. MARTOCCHIO. *Human resource management*. 14th edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09437-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PULAKOS, Diane. *Performance Managemeng a New Approach for Driving Business Results*. West Sussex: Wiley, 2009, ISBN 978-1-4051-7762-7.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Vyd. 1. české. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WASTON, T. J., 2010. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. The International Journal of Human Resource Management. 21 (6), 915-931.

**Další zdroje:**

Interní materiály Společnosti XY, 2020

## **Seznam zkratk**

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	Human Resource
MBO	Management By Objectives
ŘLZ	Řízení lidských zdroj

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2020



.....

Bc. Monika Šindlová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance Společnosti XY.

## Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance Společnosti XY.

Vážená paní/vážený pane,

mé jméno je Monika Šindlová a jsem studentkou pátého ročníku ekonomické fakulty na VŠB – TUO. Touto cestou bych si Vás dovolila požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky z něho budou použity v mé diplomové práci, která je zaměřena na téma „Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Po zpracování budou výsledky průzkumu k nahlédnutí na Vašem HR oddělení.

**1) Jak dobře znáte Scholasticus (Learning Management System Společnosti XY)? (1 – výborně, 5 – nedostatečně)**

1      2      3      4      5

**2) Bylo pro vás náročné pochopit fungování Scholasticu? (1 – zcela intuitivní, 5 – velmi náročné na pochopení)**

1      2      3      4      5

**3) Vnímáte Scholasticus jako přínosný nástroj pro hodnocení?**

a) ano

b) ne

Pokud **ano**, jaký je podle Vás jeho největší přínos?

.....

**4) Dávalo by Vám smysl rozšířit Scholasticus o některou z dalších oblastí? (můžete vybrat libovolný počet odpovědí)**

a) hodnocení kompetencí

b) individuální rozvojový plán



c) silné a slabé stránky

d) hodnocení nadřízeného (zpětná vazba nadřízenému)

e) další, **doplňte**.....

**5) Máte náměty ke zlepšení funkcionality Scholasticu?**

a) ano

b) ne

Pokud **ano**, uveďte, jaké.....

**6) Doporučili byste Scholasticus ostatním zaměstnancům, kteří ho ještě nepoužívají?**

a) ano

b) ne

**7) Je něco, s čím ve Scholasticu nejste spokojeni?**

a) ano

b) ne

Pokud **ano**, uveďte s čím

.....

**8) Jakou formou probíhá hodnocení?**

a) pouze písemným záznamem v systému

b) zaznamenáním do systému a osobním rozhovorem

**9) Je Vaše hodnocení provázáno s výší bonusů?**

a) ano

b) ne

**10) Jaké je Vaše pohlaví?**

a) žena

b) muž

**11) Jste vedoucí zaměstnanec? (máte podřízené)**

a) ano

b) ne

**12) Jaký je Váš věk?**

a) 25 - 29 let

b) 30 - 39 let

c) 40 – 49 let

d) 50 – 59 let

d) 60 – více let

**13) Jaký je počet členů oddělení, ve kterém pracujete?**

a) do 5 osob

b) 6 – 10 osob

c) více jak 10 osob

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Zdroj: Vlastní zpracování